BAB II

KAJIAN PUSTAKA

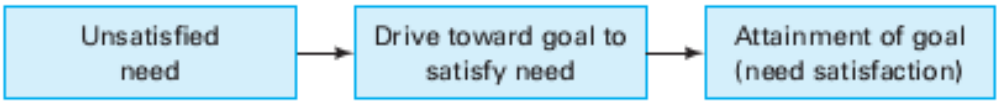
2.1 Teori Motivasi

2.1.1 Pengertian Motivasi

Menurut Fred Luthans (2011,hal 422 chapter 12) menjelaskan bahwa :

"Motivation is a psychological process through which unsatisfied wants or needs lead to drives that are aimed at goals or incentives."

Motivasi merupakan sebuah proses psikologi dimana rasa ketidakpuasan pada kebutuhan ataupun keinginan yang ada sehingga berusaha untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Proses Motivasi

Menurut E. Tory Higgins dalam bukunya *How Motivation Works* (2012, hal 299 chapter 10) menjelaskan bahwa :

What motivation is fundamentally about is the relations between and among motivational dimensions—the organization of motives. It is about value, truth, and control working together to create commitment, fit, and going in the right direction.

Motivasi pada dasarnya merupakan hubungan antara dimensi motivasi. Motivasi merupakan nilai, kebenaran dan bekerja sama untuk menciptakan komitmen, fit, dan tujuan yang benar.

Menurut Danang Sunyoto (2013, hal 1 bagian kesatu) menjelaskan pengertian motivasi kerja sebagai berikut :

"Motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya."

Motivasi yang ada pada sesorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati objek yang menjadi tujuan.

Menurut Nawawi (2003) :

"Suasana bathin atau psikologi seseorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat, organisasi atau perusahaan dalam lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin terlihat dalam semangat atau gairah kerja uang menghasilkan kegiatan kerja sebagai dorongan bagi

pencapaian tujuan bisnis organisasi perusahaan tempatnya bekerja. Dari psikologis kenyataanya menunjukan bahwa gairah atau ketidaksemangatan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaanya sangat dipenaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi."

2.1.2 Teori Motivasi

2.1.2.1 Teori Kepuasan *(Content Theory)*

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang.

1. Teori Hirearki Kebutuhan Maslow *(The Hierarchy of Needs Theory)*

Abraham Harold Maslow (1987, hal 35 chapter 4) menjelaskan tentang *The Hierarchy of Needs Theory* dan dirangkum oleh Fred Luthans (2012, hal 425 chapter 12) sebagai berikut :

"Physiological needs are basic physical needs for water, food, clothing, and shelter. Maslow contended that an individual's drive to satisfy these physiological needs is greater than the drive to satisfy any other type of need. In the context of work

motivation, these physiological needs often are satisfied through the wages and salaries paid by the organization.

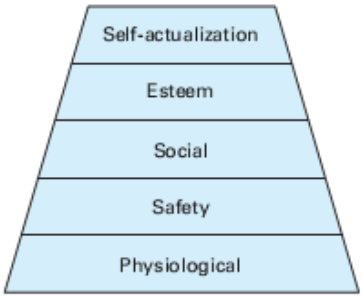
Safety needsare desires for security, stability, and absence of pain. Organizations typically help personnel to satisfy these needs through safety programs and equipment, and by providing security through medical insurance, unemployment and retirement plans, and similar benefits.

Social needsare needs to interact and affiliate with others and the need to feel wanted by others. This desire for "belongingness" often is satisfied on the job through social interaction within work groups in which people give and receive friendship. Social needs can be satisfied not only in formally assigned work groups but also in informal groups.

Esteem needsare needs for power and status. Individuals need to feel important and receive recognition from others. Promotions, awards, and feedback from the boss lead to feelings of self-confidence, prestige, and self-importance.

Self-actualization needsreflect a desire to reach one's full potential, to become everything that one is capable of becoming as a human being. In an organization, an individual may achieve self-actualization not so much through promotion but instead by mastering his or her environment and setting and achieving personal goals."

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dalam teori Abraham Maslow tentang kebutuhan manusia diantaranya kebutuhan fisik dan biologi, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri secara berjenjang (hirearki).



Gambar 2.2

Hirearki Kebutuhan Maslow

Bila seseorang sudah memenuhi kebutuhan fisik dan biologisnya maka orang tersebut akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan keselamatan dan seterusnya secara berjenjang seperti dalam Teori Hirearki Kebutuhan Abraham Maslow.

Teori Hirearki Kebutuhan Abraham Maslow juga dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2013, hal 2 bagian kesatu) menjelaskan bahwa kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material dan non material. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Atas dasar asumsi tersebut, hirearki kebutuhan

menurut Abraham Maslow digunakan sebagai indikator dan alat ukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis (Phisiological Needs)

   Kebutuhan fisiologis merupakan hirearki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks dan sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman *(Safety Needs)*

   Kebutuhan ini meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan Sosial *(Social Needs)*

   Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi yang berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, dan rekreasi bersama.

d. Kebutuhan Penghargaan *(Esteem Needs)*

   Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri *(Self Actualization Needs)*

Aktualisasi diri merupakan hirearki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya diri seseorang.

2. Teori Motivasi Dua Faktor *(The Herzberg Theory two-factor theory of motivation)*

Teori Herzberg yang dikutip dalam buku Fred Luthans (2011, hal 429 chapter 12) menyatakan bahwa :

"A theory that identifies two sets of factors that influence job satisfaction: hygiene factors and motivators.

Motivators In the two-factor motivation theory, job-content factors such as achievement, recognition, responsibility, advancement, and the work itself.

Hygiene factors In the two-factor motivation theory, job-context variables such as salary, interpersonal relations, technical supervision, working conditions, and company policies and administration."

Teori motivasi dua faktor dari Hezberg juga dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2013, hal 4 bagian kesatu) menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja *(job satisfier)* dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatifier)* yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor yang berperan sebagai

motivator terhadap karyawan yaitu, yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari:

a. Prestasi
b. Promosi atau kenaikan pangkat
c. Pengakuan
d. Pekerjaan itu sendiri
e. Penghargaan
f. Tanggung jawab
g. Keberhasilan dalam bekerja
h. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor-faktor higienis meliputi:

a. Gaji
b. Kondisi kerja
c. Status
d. Kualitas supervise
e. Hubungan antarpribadi
f. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Faktor-faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasan, dan jika diabaikan maka akan menambah kekecewaan dan rasa tidak puas karyawan.

3. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Peneliti dari Harvard, David Mc Clelland menjelaskan tentang teori motivasi prestasi sbb :

Achievement motivation theory, A theory which holds that individuals can have a need to get ahead, to attain success, and to reach objectives.

Teori motivasi prestasi menerangkan suatu individu berkeinginan untuk mendapatkan prestasi, meraih kesuksesan, dan mencapai tujuan. Teori ini juga dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2013, hal 5 bagian kesatu) bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. David Mc.. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan yaitu :

a. Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya:
    - Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas
    - Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan yang besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
    - Orang yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan/umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

b. Kebutuhan akan afilisasi, ciri-cirinya:
   - Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan di mana merka bekerja.
   - Merka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
   - Mereka memiliki suatu perharian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya:
   - Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
   - Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
   - Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.
   - Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan

2.1.2.2 Teori Motivasi Proses *(Process Theory)*

Ada 3 macam teori motivasi proses yang utama menurut Husein Umar (1998, hal 40) antara lain sebagai berikut :

1. Teori Penghargaan *(Expectancy Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan pada 3 komponen, yaitu:

a. Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
b. Nilai *(Valence)* merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu.
c. Pertautan, yaitu besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.

2. Teori Keadilan

Dalam hal ini suatu keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif. Dalam teori keadilan, masukan *(inputs)* meliputi faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan, dan produktivitas. Sedangkan hasil *(outcome)* adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti : gaji, promosi, penghargaan, prestasi dan status.

3. Teori Penguatan

Ada tiga jenis penguatan yang dapat dipergunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan yaitu:

a. Penguatan positif, bisa penguat primer seperti minuman dan makanan yang memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguat sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.

b. Penguatan negatif, di mana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut di masa mendatang.
c. Hukuman, penerapan hukuman dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan akan diulangi kembali.

Selain itu teori proses motivasi juga dijelaskan oleh Fred Luthans (2011, hal 437 chapter 12) menjelaskan beberapa teori sbb :

1. Equity Theory

A process theory that focuses on how motivation is affected by people's perception of how fairly they are being treated.

2. Goal Setting Theory

A process theory that focuses on how individuals go about setting goals and responding to them and the overall impact of this process on motivation

3. Expectancy Theory

A process theory that postulates that motivation is influenced by a person's belief that (a) effort will lead to performance, (b) performance will lead to specific outcomes, and (c) the outcomes will be of value to the individual.

2.2 Landasan Teori Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Taliziduhu (1997) mengemukakan definisi budaya menurut Edward Burnett sebagai berikut:

"Culture or Civilization, taken in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society."

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, kekayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

Budaya menurut Vijay Sathe (1985) sebagai berikut:

"Culture is the set of important assumptions (often unstated) that member of a community share in common

Management culture is defined as the beliefs that the corporate executives and the division managers share in common."

Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. Manajemen budaya dapat diartikan sebagai para eksekutif perusahaan dan manajer divisi yang berbagi dalam suatu kebiasaan.

Edgar H. Schein (2004) mendefinisikan budaya yang dirangkum oleh Moh. Pabundu Tika (2012, hal 3) sebagai berikut:

"Culture is a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with is problem of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and fill in relation to these problems."

Menurut Chester J Bernard menjelaskan tentang organisasi sebagai berikut:

"Organization is a cooperation of two or more persons, a system of consciously coordinated personal activities or forces."

Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu system dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.

Budaya organisasi telah didefinisikan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

a. Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education.*

"Organizational Culture is the body of solutions to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems."

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

b. Phiti Sithi Amnuai dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* dalam majalah Asian Manajer (September 1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut

"Organizational Culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration."

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Menurut Robbins budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya sebuah organisasi (Robbins 2008, hal 256), yaitu:

1. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko,

Yaitu organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan

2. Perhatian pada hal-hal rinci,

Adalah organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil,

Yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Orientasi orang,

Yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Orientasi tim,

Yaitu kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

6. Keagresifan,

Yaitu orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas.

Yaitu kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Edgar H. Schein (2004, hal 85) melihat budaya organisasi dari beberapa dimensi yaitu :

1. *Assumptions About External Adaptation*
2. *Assumptions About Managing Internal Integration*
3. *Deeper Cultural Assumptions About Reality and Truth*
4. *Assumptions About the Nature of Time and Space*
5. *Assumptions About Human Nature, Activity, and Relationships*

2.2.2 Budaya Organisasi dan Budaya Perusahaan

Definisi budaya perusahaan menurut J. Scherriton & J.L. Stern yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan,

"Corporate culture generally refers to environment or personality of organization, with all its multifaceted dimensions. We divide corporate culture into four aspect. Those are ritualized pattern, management styles and philosophies, managemen system and procedures, as well as written an unwritten norms and procedures."

Budaya perusahaan umumnya terkait dengan lingkungan atau personalitas organisasi dengan segala dimensi masalah yang dihadapi. Kami membagi budaya organisasi dalam 4 (empat) aspek, yaitu pola ritual, gaya manajemen dan filosofinya,

system dan prosedur manajemen, serta norma-norma dan prosedur-prosedur tertulis dan tidak tertulis.

Menurut Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Deal and Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* menjelaskan bahwa budaya perusahaan adalah adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari.

Menurut J.P. Kotter and J.L. Heskett dalam bukunya *Corporate Culture and Performance,* budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok.

Dari 4 (empat) definisi di atas, tampak bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya perusahaan terdiri dari:

a. Sistem nilai (nilai inti);
b. Lingkungan bisnis;
c. Pahlawan/pelopor;

d. Jaringan budaya;
e. Pola ritual keyakinan, nilai dan perilaku;
f. Gaya manajemen;
g. Sistem dan prosedur;
h. Pedoman perilaku.

Dari unsur-unsur budaya perusahaan diatas, tampak ada kesamaan antara budaya organisasi dan budaya perusahaan yang menyangkut:

a. Asumsi dasar atau pedoman perilaku;
b. Keyakinan yang dianut bersama;
c. Pemimpin atau pahlawan pencipta budaya organisasi/perusahaan;
d. Pedoman perilaku dalam mengatasi masalah;
e. Sistem nilai atau nilai-nilai yang dianut;
f. Lingkungan internal dan eksternal;
g. Pewarisan dan penyesuaian.

Dengan demikian, antara budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena kedua-duanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya perusahaan terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen dan sistem manajemen, namun semuanya masih tetap dalam rangkaian budaya organisasi.

Taliziduhu Ndraha dalam bukunya Budaya Organisasi menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan genus dan budaya perusahaan salah satu spesiesnya.

Temuan-temuan kajian budaya organisasi bisa berlaku untuk budaya perusahaan, tetapi temuan-temuan kajian dalam budaya perusahaan mungkin tidak seluruhnya berlaku buat budaya organisasi.

2.2.3 Jenis Budaya Organisasi

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya.

1. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c. Budaya konsensus

Dlam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dank era sama kelompok).

d. Budaya hirearkis

Dalam budaya hirearkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi)

2. Berdasarkan Tujuannya

Talizuduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya yaitu :

a. Budaya organisasi perusahaan
b. Budaya organisasi publik
c. Budaya organisasi sosial

2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sbb:

1. Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut:
    a. Berperan menetapkan batasan.
    b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
    c. Mempernudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.

d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:
    a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya
    b. Memudahkan komitmen kolektif
    c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
    d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya.
3. Parson and Marthon mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal
4. Susanto dalam bukunya Konsep Budaya Perusahaan menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:
    a. Berperan dalam pelaksanaan tugas bidang Sumber Daya Manusia (SDM).
    b. Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan meliputi pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning perusahaan yang akan dikuasai.

5. Ouchi (1982) dalam bukunya *How American Can Meet The Japanese Chalange* menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda)
6. Pascale dan Athos dalam bukunya *The Art of Japanese Management* menyatakan bahwa budaya perusahaan berfungsi untuk mengajarkan kepada anggotanya bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah.

Dari berbagai pernyataan diatas, Moh. Pabundu Tika dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menjelaskan fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan
b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi
c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
d. Sebagai mekanisme control dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan
e. Sebagai integrator
f. Membentuk perilaku bagi karyawan
g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

i. Sebagai alat komunikasi

2.3 Landasan Teori Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006, hal 63) mengatakan bahwa "Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja". Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006, hal 63) adalah "Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. "

Mangkunegara (2000) menyatakan : "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu".

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008) "Kinerja atau dalam bahasa inggris adalah performance", yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh

seseorang atau sekelompok orang dalam 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.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2000) menyatakan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut adalah :

1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality(Knowledge+ skill). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, kinerjanya lebih bergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja.

Anoraga (2004) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa "Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja".

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2) Penempatan kerja yang tepat
3) Pelatihan dan promosi
4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5) Hubungan dengan rekan kerja

6) Hubungan dengan pemimpin

2.3.3 Standar Kinerja Karyawan

Menurut A. Dale Timpe (1999), menyatakan bahwa standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009), menyatakan Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis (Wirawan,2009:54), yaitu:

1) Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya,
2) Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan dan cara berjalan tentara dalam upacara. Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus,
3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999),

"Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja", yaitu:

a) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
b) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
c) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

2.3.4 Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui tinggi-rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Handoko (2000) menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka."

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003) "Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)".

Menurut Hasibuan (2005) : “Penilaian kinerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c) Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang belaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan

perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Agar tercapainya tujuan perusahaan, maka diharapkan terjadinya hubungan yang harmonis pada pihak atasan dan bawahan. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan dan pimpinan akan melakukan tugasnya seperti dalam hal berjalannya promosi jabatan terhadap karyawan, begitu pula sebaliknya.

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2005), sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penempatan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bias sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dari dalam pekerjaannya.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja dan peralatan kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk mendapatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dan kelebihan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Motivasi dan Kinerja Karyawan

Berbagai teori menyatakan mengenai kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi. Seperti pernyataan dari Mangkunegara (2000) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah faktor motivasi dan faktor kemampuan. Selain itu, Mathis dan Jackson (2002) juga menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Susandi Prihayanto tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV di Jawa Tengah menyatakan bahwa Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Enyfiani Ananta Win tentang Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada PT. General Electric Finance Indonesia menjelaskan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh lebih besar (dominan) dibandingkan dengan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Susandi Prihayanto tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV di Jawa Tengah menyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Enyfiani Ananta Win tentang Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada PT. General Electric Finance Indonesia menjelaskan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.5 Penelitian Terdahulu

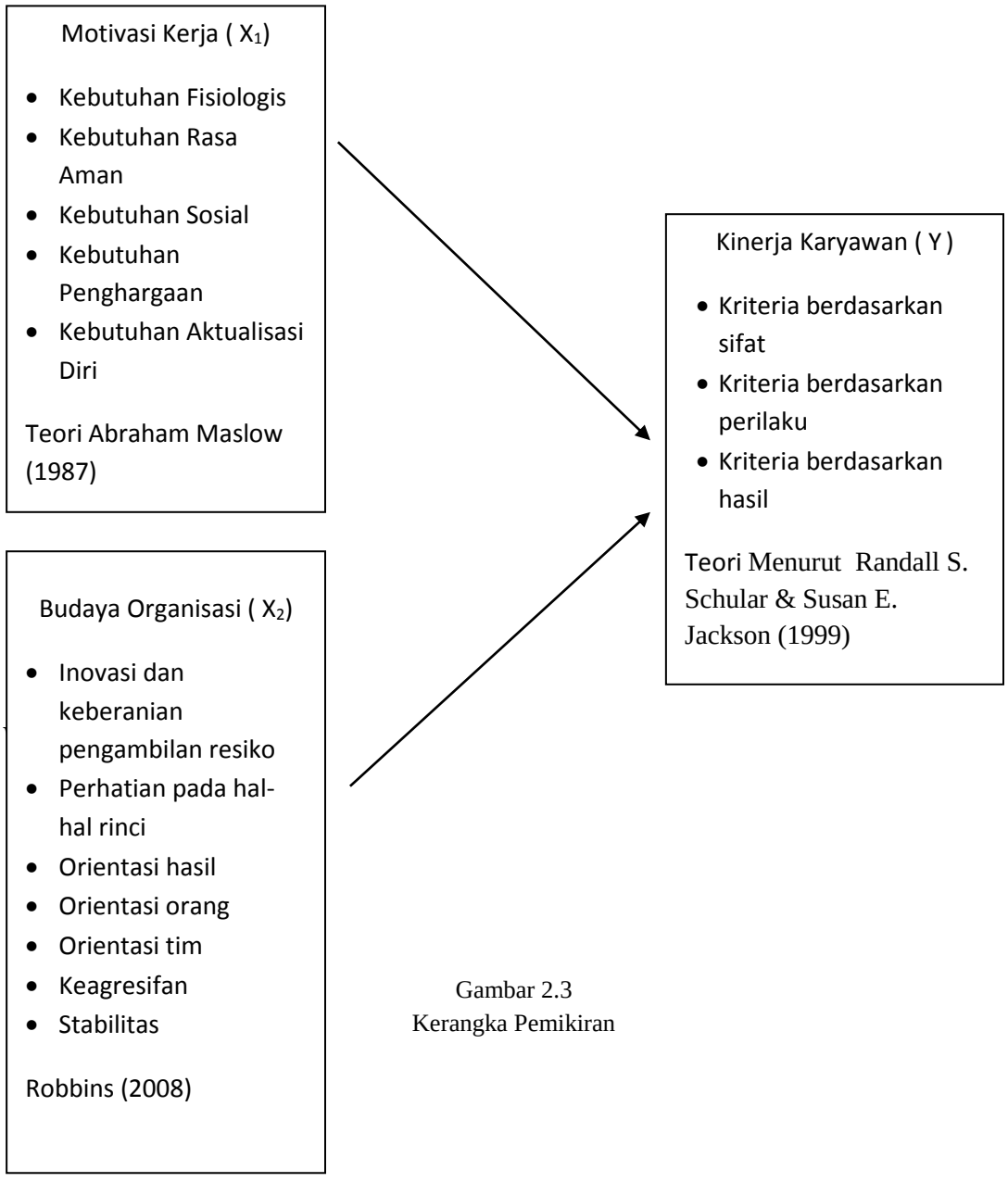
No.	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Susandi Prihayanto	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah – Daerah Istimewa Yogyakarta	Pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Enyfiani Ananta Win	Analisis Pengaruh Motivasi dan	Variabel Budaya Organisasi,	PT General Electric Finance	Motivasi kerja dan budaya organisasi

		Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, dan Kinerja Karyawan	Indonesia Di Jakarta	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Isnan Munawirsyah	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan	Variabel Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan	PT Perkebunan Nusantara III Medan	1. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Farhatin Ladia	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah	Variabel Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai	Direktorat Pendidikan Madrasah	Motivasi dan budaya organisasi baik secara terpisah maupun secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

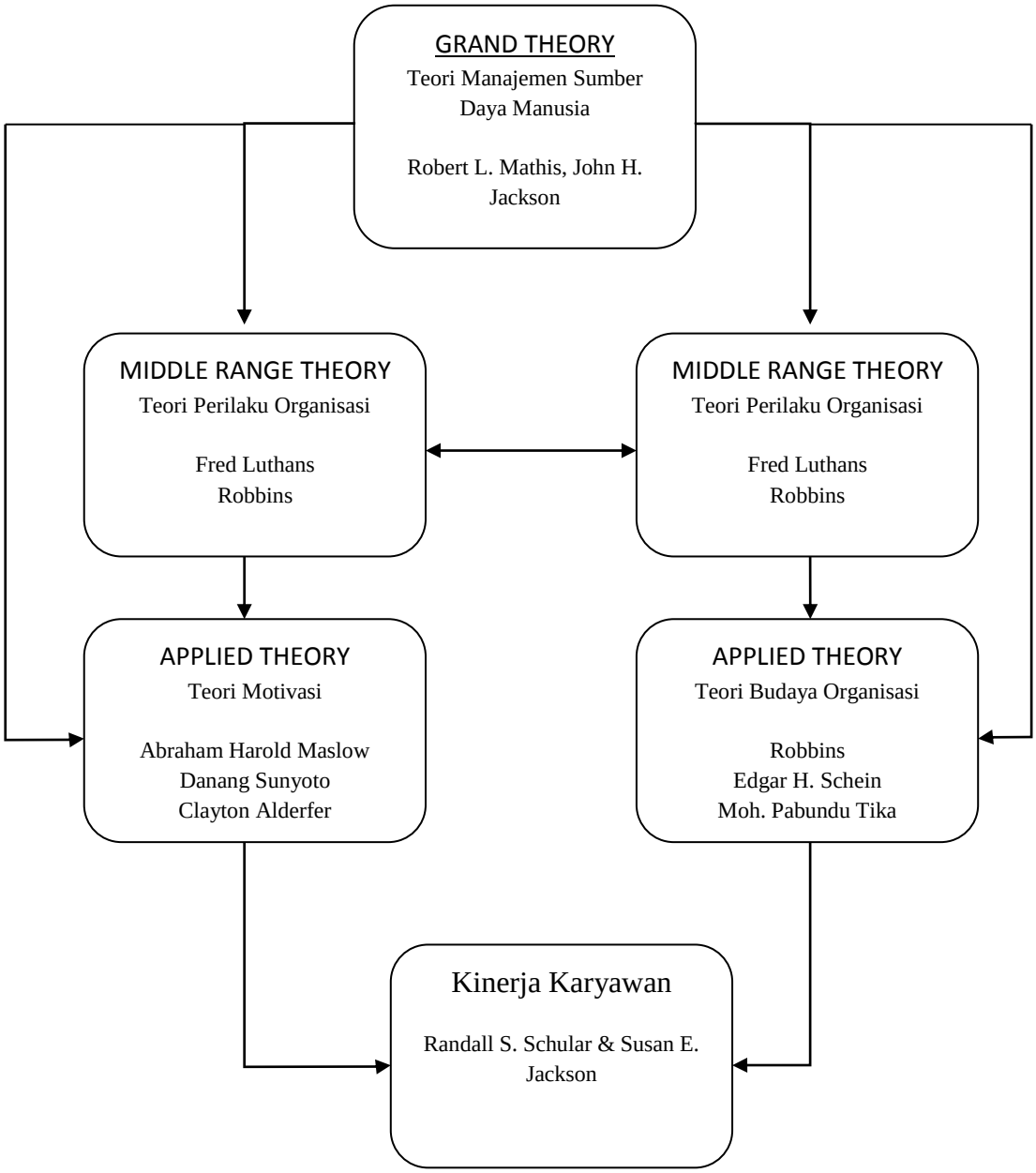
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

2.6. Kerangka Pemikiran

Penelitian tentang Analisis Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Niaga Utama Jaya memiliki kerangka pemikiran yang disusun dan diorganisasikan seperti gambar berikut :



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

1. Motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada PT. Sumber Niaga Utama Jaya diasumsikan dalam keadaan baik.
2. Motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan diasumsikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Niaga Utama Jaya secara positif dan signifikan