BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai unit sosial yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama untuk mencapai tujuan dengan membentuk jiwa yang kuat agar dapat menghadapi tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan. Selain itu budaya organisasi dapat mengajarkan tentang arti kebersamaan dalam mencapai tujuan dan tidak bersifat individualisme**.**

Menurut Davis (2004:29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan menurut Robbins (2003:525), budaya organisasi "*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*". Budaya organisasi

merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2003: 311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsidi dalam sebuah organisasi, yaitu:

a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikuranginya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut, menurut Robbins (2003:527), budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas. Dibawah ini akan dijelaskan mengenai karateristik yang merupakan nilai inti dari organisasi yang dapat membantu terciptanya budaya yang kuat. Dimana karateristik tersebutlah yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins (2003) *dalam* Umar (2008: 208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

a. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
c. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
d. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
e. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
f. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
g. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
h. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
i. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
j. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

2.1.4 Tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2001) *dalam* Wibowo (2010: 30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

a. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
b. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
c. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

2.1.5 Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (1990:215) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar,dan praktek-praktek manajemen serta perilaku Serta Schein (1992:140) yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli,maka dari itu dapat diambil secara umum elemen budaya organisasi terdiri yang dari dua

elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-niali individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.
2. Elemen bersifat (perilaku) *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian.

2.1.6 Menciptakan Budaya Organisasi

Robbins (2003: 314) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembetukan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

1. Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.

2. Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka.
3. Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasikan diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

2.1.7 Dampak Penerapan dan Ciri Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi (Ivancevich *et.al.*, 2006: 46). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas. Terdapat perasaan stabilitas, selain perasaan identitas organisasi yang disediakan oleh budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku.

Dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap komitmen-komitmen tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Suatu budaya

kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku-perilaku anggota organisasi karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Deal dan kennedi (1992:56) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut.

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
4. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya
5. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Budaya organisasi yang kuat menjadi mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

sehingga sangat mempengaruhi kinerja, seperti yang di kemukakan oleh Robins (2006:18) melalui beberapa indikator seperti

1. Pengarahan,

   Pengarahan yaitu setiap organisasi mempunyai arah yang ditentukan oleh pimpinannya dalam mencapai tujuan begitupun dalam instansi swasta, setiap instansi pasti diarahkan pimpinan untuk memperoleh tujuan yang akan dicapai.

2. Inisiatif

   Inisiatif yaitu kebebasan yang di berikan oleh organisasi terhadap indivudu dalam mengemukakan ide-ide untuk dapat memperoleh kemajuan yang lebih baik, hal ini juga di lakukan oleh perusahaan swasta, dimana setiap pegawai berhak mengemukakan ide-ide yang ada untuk memperoleh kinerja yang baik dalam perusahaan, serta memperoleh kemajuan suatu perusahaan

3. Ketulusan

   Ketulusan merupakan suatu pekerjaan yang di lakukan secara sungguh-sungguh dan iklas dalam menjalani suatu pekerjaan yang di berikan oleh perusahaan

4. Integritas

   Integritas adalah sikap dan mental yang menujung tinggi nilai kebenaran dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, sebab dalam perusahaan pada saat menjalankan tugas pegawai/karyawan dapat

menjalankan tugas berdasrkan prosedur berdasrkan aturan dari perusahaan tersebut.

5. Pola komunikasi

   yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

6. Kontrol

   yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi

Dari beberapa indikator tersebut, Thoha (2011:79) mengemukakan secara umum bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja melalui kelompok, individu, dan struktur. Sebab dalam suatu instansi manapunpasti memiliki kelompok, individu, dan struktur yang bekerja guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2006: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Menurut Vroom dalam Ngalim Purwanto (2006: 72), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki.

Kemudian John P. Campbell, dkk mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.Menurut Hamzah B. Uno (2008: 66-67), kerja adalah sebagai 1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan, 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang. Menurut Ngalim Purwanto, motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.

3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu (2006: 72).

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

2.2.2 Jenis-jenis motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 150), yaitu:

1) Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2) Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Pengunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

2.2.3 Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Ngalim Purwanto, 2006: 73).

Sedangkan tujuan motivasi dalam Malayu S. P. Hasibuan (2006: 146) mengungkapkan bahwa:

1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.

5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.

8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya.

10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang

dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benarbenar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

2.2.4 Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2007: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut

2.2.5 Metode Motivasi

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 149), ada dua metode motivasi, yaitu:

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

   Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

2.2.6 Teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006:152-167) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktorfaktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik.

Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik

F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwamanusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b) Teori Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

i. Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.
ii. Kebutuhan keselamatan dan keamanan, Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
iii. Kebutuhan social, Kebutuhan sosial adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
iv. Kebutuhan akan penghargaan, adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
v. Aktualisasi diri, adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

c) Teori Herzberg

Menurut Hezberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

i. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan.

ii. Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

d) Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

e) Teori Mc Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan kerena didorong oleh:

i. Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
ii. Harapan keberhasilannya
iii. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal-hal yang yang memotivasi seseorang adalah:

i. Kebutuhan akan prestasi
ii. Kebutuhan akan afiliasi
iii. Kebutuhan akan kekuasaan

f) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

i. Upah yang adil dan layak
ii. Kesempatan untuk maju
iii. Pengakuan sebagai individu
iv. Keamanan kerja
v. Tempat kerja yang baik
vi. Penerimaan oleh kelompok
vii. Perlakuan yang wajar

viii. Pengakuan atas prestasi

2) Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya:

a) Teori Harapan (*Expectancy*), Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

(1) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.

(2) Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.

(3) Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b) Teori Keadilan, Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

c) Teori Pengukuhan, Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

2.2.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Wahjosumidjo (2001: 42), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan

kerja, kepemimpinan. Sedangkan menurut Sondang P. Siagan (2006: 294) motivasi

dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri

2) Harga diri

3) Harapan pribadi

4) Kebutuhan

5) Keinginan

6) Kepuasan kerja

7) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan fakor eksternal yang mempemgaruhi motivasi seseorang antara lain:

1) Jenis dan sifat pekerjaan
2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung

3) Organisasi tempat orang bekerja
4) Situasi lingkungan kerja
5) Gaji

Dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi motivasi yang dimaksud lingkungan kerja ialah pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimipin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
2) Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh bawahan.
3) Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.
4) Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Bawahan dalam motivasi memiliki gejala karakteristik seperti:

1) Kemampuan bekerja
2) Semangat kerja
3) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
4) Prestasi dan produktivitas kerja

Sedangkan menurut Hamzah B.Uno (2008: 112) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:

1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi:
    a) Kerja keras

b) Tanggung jawab

c) Pencapaian tujuan

d) Menyatu dengan tugas

2) Prestasi yang dicapainya, meliputi:

a) Dorongan untuk sukses

b) Umpan balik

c) Unggul

3) Pengembangan diri, meliputi:

a) Peningkatan keterampilan

b) Dorongan untuk maju

4) Kemandirian dalam bertindak, meliputi:

a) Mandiri dalam bekerja

b) Suka pada tantangan

Berdasarkan beberapa teori pokok di atas dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit, motivasi kerja tampak melalui:

a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja

b. Prestasi yang dicapainya

c. Pengembangan diri, serta

d. Kemandirian dalam bertindak

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 (dalam Riani 2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau

kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut As'ad (1998) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Withmore (1997 dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa sayarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
c. tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2.3.2 Kriteria-kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaanya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang

membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.

3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekanya produktivitas dan daya saing internasional. Kreteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001 dalam Riani 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5) *Cooperation* (kerja sama): kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6) *Dependability* (ketergantungan)*:* kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal Qualities* (kualitas personal)*:* menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseprang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick dan Tiffin (dalam Suharto & Chyono, 2005) menjelakan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel individu, terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenisb kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.
2. Variabel situasional, Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:
   1) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
   2) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

2.3.4 Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetauhi seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasikan dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

(1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
(2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu,
(3) Pemeliharan sistem, dan
(4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Menurut George dan Jones (2002 dalam Harsuko 2011) bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan. Robbins (1994 dalam Harsuko 2011)

menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

1. Tugas individu,
2. Perilaku individu, dan
3. Ciri individu

2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai *(staffing)* yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja *(performance feedback)* merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

c) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.

d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.

e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.3.6 Teori Kinerja

Toeri tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga mengahasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (2005 dalam Harsuko 2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu denga lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan

faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

1. *Path Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Ott (2003 dalam Harsuko 2011) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process.* Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs* (*Goal*) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*)

2. *Teori Attribusi atau Expectancy Theory*

As'ad (2000) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan P = MXA, dimana P = *performance*, M = *motivation*, A = *ability* menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi anatra motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar).

Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memilki *ability* yang yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan Budaya Organisasi dan Motivasi :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian / Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada *PT. ALLIANZ LIFE* Indonesia di Denpasar Oleh : *Yonavia Latuny Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana*	Berdasarkan hasil analisis path analisis berganda terbukti bahwa pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.	Sama-sama menggunakan variable budaya organisasi, motivasi dan kinerja organisasi.	Penulis menggunakan model path analisis sedangkan peneliti terdahulu menggunkana *regresi*
2.	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Oleh: *Maria Angella Widya Puspasari* *Program studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas ATMAJAYA Yogyakarta*	Hasil analisis regresi diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan variable budaya organisasi, motivasi dan kinerja organisasi.	Penelitian terdahulu mengikut sertakan variable interplaning komitmen organisasi.
3.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wattamiil	Hasil analisis regresi diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi	Sama-sama menggunakan regresi dan menggunakan variable *dependent* dan independent yang sama	Penelitian terdahulu lebih focus terhadap marketing dan penelitian ini lebih focus ke karyawan.

No.	Judul Penelitian / Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Tumang Oleh : *Dyan Rhovita Sari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendiikan Universitas Sebelas Maret Surakarta*	dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.	pula.	

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konsepetual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen yang variabel dependen (Ferdinand, 2006).

2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang dapat di ciptakana dengan baik maka tentunya akan memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan dan pertumbuhan perusahaan. Budaya organisai perusahaan yang kondusif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga setiap karyawan dapat mengaktualisasikan pencapaian kerja dengan sebaik-baiknya yang pada akhirnya akan mengantarkan pada tercapainya kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Hal ini senada dengan penelitian / Jurnal yang ditulis oleh *Lydiah Wairimu Wambugu* dengan judul "Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant)". Beradasarkan hasilpenelitian ini di perleh informasi bahwa dari orgsnisasi memiliki kontirbusi

pengaruh positif dan signifikan terhadapa kinerja karyawan, dengan kata lain semakin baik budaya organisasi yang dapat diciptakan dalam sebuah perusahaan maka akan memiliki inpikasi positif terhadap kineerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi mutlak diperlukan ada dalam diri setiap karyawan yang baik. Hal ini diperlukan karena dengan motivasi yang tinggi maka kecenderungan seorang karyawan dalam menghasilkan kinerja yang setingi-tingginya akan terealisir dengan baik pula. Motivasi yang baik pada hakikatnya akan memberikan dorongan yang kuat dalam diri individu setiap karyawan untuk menghasilkan kinerja pencapaian yang sebaik-baiknya pula.

Hal ini seiringan dengan jurnal / penelitian yang dilakukan oleh Maria Angella Widya Puspasari dengan judul **"**Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan". Berdasarkan hasil penelitian ii diperoleh informasi bahwa motivasi kerja karyawan memilki inplikasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain semakin tinggi kinerja motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

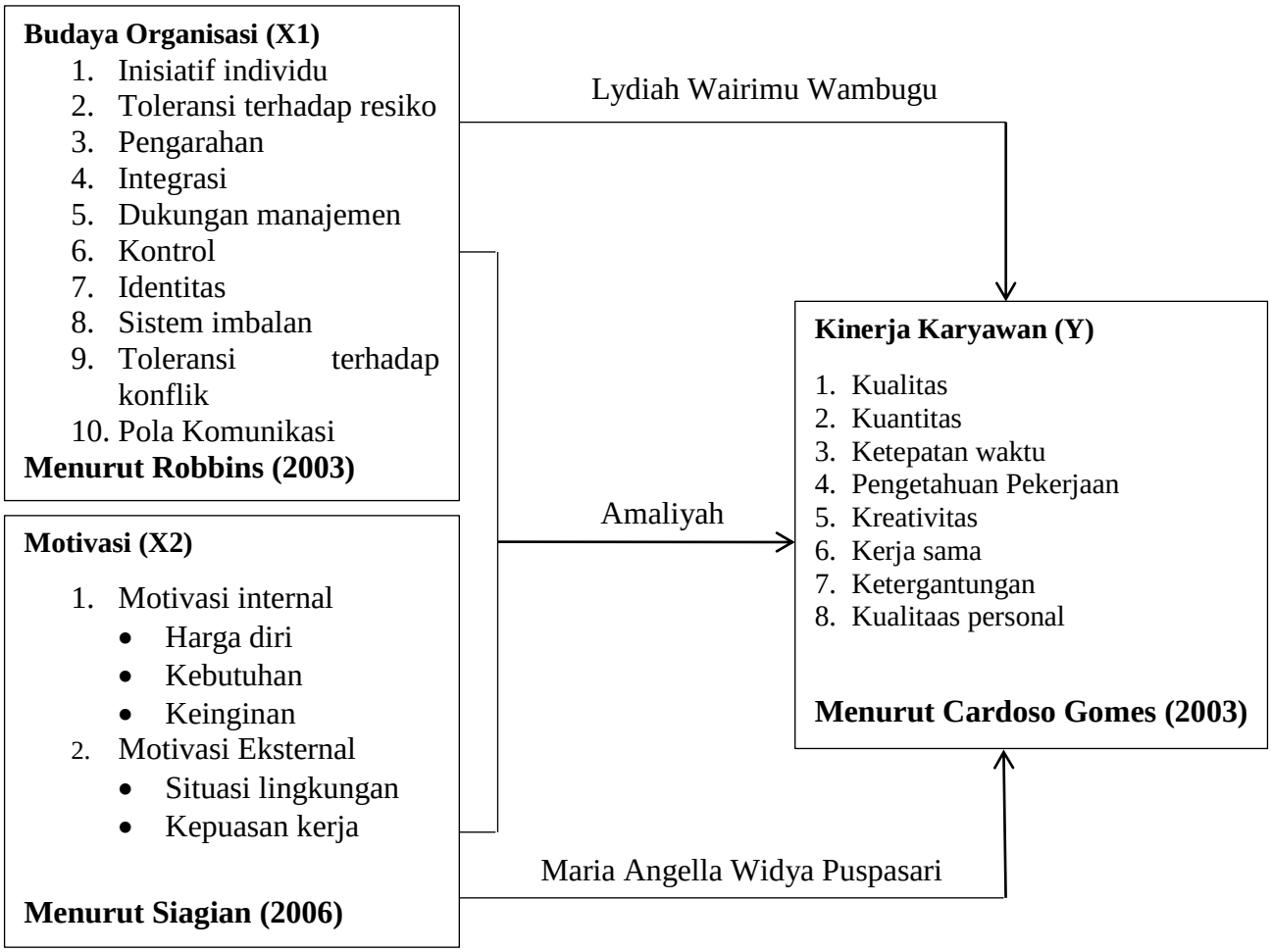
2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisai perusahaan yang kondusif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga setiap karyawan dapat mengaktualisasikan pencapaian kerja dengan sebaik-baiknya yang pada akhirnya akan mengantarkan pada tercapainya kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Motivasi yang baik pada hakikatnya akan memberikan dorongan yang kuat dalam diri

individu setiap karyawan untuk menghasilkan kinerja pencapaian yang sebaik-baiknya pula.

Hal ini bersesuaian dengan jurnal / penelitian yang dilakukan oleh Amaliyah dengan judul "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cab. Ahmad Yani Bekasi". Berdasarkan jurnal ini diketahui bahwa budaya organisasi dan motivasi karyawan. Oleh maka itu perusahaan dan menumbuhkan motivasi karyawan yang tinggi guna menghasilkan kinerja karyawan yang sebaik-baiknya.

Berikut paradigma pemikiran yang disusun dalam penelitian ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada.

Menurut Umi Narimawati (2007:73), mengemukakan bahwa: " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan".

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

H1 : Budaya Organisasi pada PT. Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

H2 : Motivasi pada PT. Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

H3 : Kinerja Karyawan pada PT. Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

H5 : Motivasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Akses Nusa Karya Infratek Bandung.