BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan mengemukakan teori-teori yang mendukung atau mendasari dalam penelitian yang meliputi : Pengaruh Budaya Organisasi PIQIE, Motivasi Kerja, dan Kerjasama Tim terhadap kinerja karyawan, penelitian terdahulu dan teori-teori lain yang mendukung.

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Robbins and Judge (2008:256) mengungkapkan bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainya. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci diujung tinggi oleh organisasi.

Menurut (Fred Luthans, 2006) dalam Ari Cahyono (2012), Budaya organisasi adalah Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Sementara Menurut Hofstede (2007:179) dalam Romi Haryo Julianto dan Susi Hendriani (2014) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah hasil susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain..

Jadi berdasarkan dari pengertian dari pada ahli tersebut dapat disimpilkan bahwa Budaya Organisasi adalah segala sesuatu baik berupa kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota dalam suatu organisasi, yang terwujud kemudian mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasinya dan dijadikan kebiasaan sehingga menjadi identitas bagi organisasi tersebut.

2.1.1.2 Indikator Budaya Organisasi

Indikator dari Budaya Organisasi menurut Robbins dan judge (2007) adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko.

   Dimana diukur dari Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko atas apa yang dilakukannya.

2. Perhatian terhadap detail

   Dimana diukur dari Sejauh mana para karyawan diharapkan dapat cermat, mengaanalisis, dan memperhatikan Pekerjaannya dengan detail.

3. Orientasi hasil.

   Dimana diukur dari Sejauh mana manjemen dapat fokus terhadap hasil bukan pada teknik maupun proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. Orientasi orang (Individu).

   Dimana diukur dari Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak atas hasil pada seluruh anggota di dalam organisasi tersebut.

5. Orientasi tim.

   Dimana diukur dari Sejauh mana seluruh kegiatan pekerjaan dapat diorganisasikan dalam tim-tim

6. Keagresifan.

   Diukur dari sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, dalam menjalankan tugasnya sehingga orang tersebut selalu mengerjakan tugasnya dengan maksimal.

7. Stabilitas

   Diukur dari. Sejauh mana perusahaan dapat bertahan ataupun mempertahankan semua yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut.

2.1.1.3 Pembentukan Budaya Organisasi

Robbins dan judge (2007) mengatakan bahwa, dibutuhkan waktu yang cukp\up lama untuk membentuk suatu budaya organisasi. Sekalipun berhasil dan terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para manajer untuk mengubahnya

Menurut Robbins (2007), menyatakan bahwa peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Sebagai batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih
4. luas daripada kepentingan individu.
5. Mendorong stabilitas system social, merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi.
6. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Berikut merupakan ciri-ciri dari adanya Budaya Organisasi menurut (Robbins 2001: 36):

1. Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.
2. Toleransi resiko, tingkat pengembalian resiko, inovasi dan keberanian individu.
3. Arahan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.
4. Integritas, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi semua unit menjadi satu kesatuan gerak.

5. Dukungan manajemen, kemampuan jajaran dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
6. Control, seberapa besar aturan, arahan, supervise mengontrol kerja bawahan.
7. Identitas, seberapa kuat jati diri social organisasi dalam diri pegawai.
8. System imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9. Toleransi konflik, kesempatan pegawai untuk dapat meningkatkan konflik secara terbuka.
10. Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi hirarki secara formal.

2.1.1.5 Fungsi Budaya Organisasi

Berikut merupakan fungsi dari budaya organisasi untuk organisasi menurut Robbins dan Timoty (2008: 262) :

1. budaya berperan sebagai penentu batas-batas
2. budaya memuat rasa indentitas bagi anggota organisasi
3. budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
4. budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem social
5. budaya berfungsi sebagai mekanisme sense-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.2. Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sondang P. Siagian (2008:138) dalam Mitchael Hutomo Tanuwibowo dan Roy Setiawan (2015), mengemukakan bahwa :

"Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya"

Motivasi berasal dari bahasa latin 'Movere'yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini mempermasalahkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya karena pimpinan membagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik, ada bawahan yang mampu mengerjakan pekerjaannya tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya, untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya. (Hasibuan, malayu S.P, 2003).

Robbin dan Coulters (2005) dalam Mitchael Hutomo Tanuwibowo dan Roy Setiawan (2015) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana

dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

Jadi dapat disimpilkan bahwa, motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk sadar atau tidak sadar melakukan suatu pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

2.1.2.2. Indikator Motivasi Kerja

indikator motivasi kerja menurut Sondang P. Siagian (2008) dalam Mitchael Hutomo Tanuwibowo dan Roy Setiawan (2015), adalah sebagai berikut :

1. Daya Pendorong

   Daya pendorong adalah Semangat yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya untuk memotivasi karyawan agar kinerja diperusahaan menjadi lebih baik. Daya pendorong bisa dalam banyak bentuk. Salah satu nya reward kepada karyawan atau dalam bentuk bonus.

2. Kemauan

   Dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dan merealisasikan diri, dalam arti: mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah Keikhlasan hati dalam setiap tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan perusahaan kepada karyawannya.

4. Membentuk Keahlian

Kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diasa dengan baik sesuai job description yang dimiliki karyawan tersebut.

5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah Kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehngga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

6. Tanggung Jawab

Kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak di sengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

7. ,Kewajiban

Kewajiban adalah Sesuatu yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang sudah diberikan setiap individu / organisasi yang ada diperusahaan.

8. Tujuan

tujuan merupakan Tindakan awal dari pembuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan tujuan serta target yang telah dicanangkan sebelumnya.

2.1.2.3 Jenis-jenis motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2005) dalam Sardiman (2005), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

1. Motivasi Positif (intensif positif)

   Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

2. Motivasi Negatif

   Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negative semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.2.4 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Rachmawati (2004:176) dalam Rahmayanti (2014) mengemukakan bahwa "Motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi diri dalam mengarahkan dan menggerakkan individu untuk menciptakan tujuan tertentu".

Berikut merupakan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan:

1. Gaji yang sesuai

   Gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah melakukan pekerjaan. Upah umumnya berupa uang atau materi lainnya. Pegawai yang diberikan gaji sesuai kerja yang dilakukan atau sesuai harapan, membuat pegawai bekerja secara baik dan bersungguh-sungguh. Dengan demikian tujuan organisasi sesuai dengan di harapkan.

2. Keamanan kerja yang terjamin Pegawai

   dalam bekerja membutuhkan konsentrasi dan ketenangan jiwa dan dapat diwujudkan dalam bentuk keamanan kerja. Jaminan keselamatan kerja dan asuransi apabila kecelakaan sehingga membuat pegawai dapat bekerja dengan sepenuh hati.

3. Kehormatan dan pengakuan

   Kehormatan dan pengakuan terhadap pegawai dapat diberikan dengan penghargaan atas jasa dan pengabdian pegawai. Kehormatan dapat berupa bonus atau cinderamata bagi pegawai yang berprestasi. Sedangkan pengakuan dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan.

4. Perlakuan yang adil

Adil bukan berarti diberikan dengan jumlah sama bagi seluruh pegawai. Perlakuan adil diwujudkan dengan pemberian gaji, penghargaan dan promosi jabatan sesuai dengan prestasi kerja. Bagi pegawai yang berprestasi dipromosikan jabatan yang lebih tinggi, sedangkan pegawai yang kurang berprestasi diberimotivasi untuk berprestasi sehingga suatu saat memperoleh promosi jabatan.

5. Pimpinan yang cakep, jujur dan berwibawa Pimpinan merupakan orang yang menjadi motor penggerak bagi perjalanan roda sebuah organisasi. Pimpinan yang memiliki kemampuan memimpin membuat pegawai segan dan hormat. Pimpinan juga dituntut jujur sehingga pimpinan dijadikan contoh yang baik bagi pegawainya.
6. Suasanan kerja yang menarik

   Hubungan harmonis antara pimpinan dan pegawai atau hubungan vertical membuat suasana kerja baik. Selain itu hubungan harmonis diharapkan juga tercipta antar sesame pegawai, sehingga suasana kerja tidak membosankan yang tentunya ditunjang dengan fasilitas yang memadai.
7. Jabatan yang menarik

   Jabatan merupakan salah satu kedudukan yang diharapkan pegawai. Promosi jabatan yang berjenjang baik dengan berpedoman pada prestasi kerja serta masa kerja membuat pegawai menduduki jabatan dengan jenjang teratur.

2.1.3 Kerjasama Tim

2.1.3.1 Pengertian Kerjasama Tim

Dewi (2007:152) dalam Agatha christine panggiki dkk (2017) mendefinisikan kerja tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi

dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda- beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Robbins dan Judge (2008:466) mengungkapkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.

Allen (2004:21) tim kerja adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas.

Berdasarkan dari pengertian – pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik agar dapat menghasil kinerja yang lebih baik.

2.1.3.2 Indikator Kerjasama Tim

Berikut merupakan Indikator dari kerjasama tim Menurut (Dewi, 2007) dalam Sriyono dan Farida Lestari (2013) :

1. Mau bekerjasama (cooperative)
2. Mengungkapkan harapan yang positif
3. Menghargai masukan,
4. Memberikan dorongan.
5. Membangun semangat kelompok.

2.1.3.3 Tahap Dalam Membangun Kerjasama Tim

Berikut merupakan tahap-tahap dalam membangun sebuah kerja tim Menurut Hutasuhut (2008) dalam Dina Rolanna Simanungkalit dan Dra. Lucy Anna, M.Si (2008), antara lain:

1. Membentuk Struktur.Tim

   Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang memadai agar berdaya menangani isu-isu berat dan memecahkan persoalan-persoalan yang rumit. Walau struktur bias berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya, namun komponen yang umumnya ada meliputi: Tim Pengarah, Perancang Tim, Pemimpin, Rapat-rapat dan Proses konsultasi.

2. Mengumpulkan Informasi

   Membangun tim harus dimulaicpenilaian diri anggota kelompok (self-assesment), untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh setiap anggota. Pengembangan tim dapat ditetapkan berdasarkan data yang diperoleh dari survai tentang sikap, wawancara dengan anggota tim, dan pengamatan atas diskusi-diskusi kelompok. Cara- cara tersebut bermanfaat untuk menilai sejumlah hal, antara lain iklim komunikasi, rasa saling percaya, motivasi, kemampuan memimpin, pencapaian konsensus, dan nilai kelompok.

3. Membicarakan Kebutuhan

Tim harus mendiskusikannya secara terbuka, dan mencoba menginterpretasikannya. Melalui proses ini akan ditemukan sejumlah kebutuhan; kekuatan yang ada harus dicoba dipertahankan dan dikembangkan sedangkan kelemahan harus segera diatasi. Proses ini bias berlangsung dalam beberapa kali pertemuan guna menemukan hal-hal yang memang sangat dibutuhkan.

4. Merencanakan Sasaran dan Menetapkan Cara Pencapaiannya

Tim harus menetapkan tujuan dan misinya, serta menetapkan prioritas kegiatan. Konsultan akan sangat membantu dengan cara memberikan saran-saran tentang teknik atau kegiatan yang mungkin dilakukandalam upaya mencapai tujuan.

5. Mengembangkan Keterampilan

Sebagian besar proses pembangunan tim akan memusatkan kegiatannya pada pengembangan ketrampilan yang diperlukan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi.

2.1.3.4 Jenis – Jenis Tim Kerja

Berikut merupakan jenis-jenis dari tim kerja Menurut Daft (2006:466) dalam Dina Rolanna Simanungkalit dan Dra. Lucy Anna, M.Si (2008), antara lain:

1. Tim Formal

   Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.

2. Tim Vertikal

Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan– tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.

3. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hampir sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus.

5. Tim Mandiri

Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan berbagai keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim Pemecah Masalah

Tim pemecah masalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja. Tahap Dalam Membangun Kerja Tim.

2.1.3.5 Karakteristik Tim Yang Sukses

Tim yang sukses Menurut Sopiah (2008:43) dalam Dina Rolana Simanungkalit dan Dra. Lucy Anna, M.Si. (2008) memiliki beberapa karakteristik, anatara lain sebagai berikut :

1. Mempunyai Komitmen Terhadap Tujuan Bersama

   Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim, akan setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada setiap dan semua kondisi.

2. Menegakkan Tujuan Spesifik

   Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan–tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik.Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi.Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

3. Kepemimpinan dan Struktur

   Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Di samping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu

pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan.

4. Menghindari Kemalasan Sosial dan Tanggung Jawab

   Individu – individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok.Mereka dapat menyibukkan diri dalam "kemalasan sosial" dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim. Evaluasi Kinerja dan Sistem Ganjaran yang Benar

5. Mengembangkan Kepercayaan Timbal-Balik yang Tinggi

   Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikanya.

Kinerja menurut Nawawi, Hadari (2006: 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.

Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) "Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan".

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu". Gomes (2003:135), mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu".

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan - persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.1.4.2 Indikator kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) indikator dari kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan Karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Kuantitas

   Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

   Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

   Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

2.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Khaerul Umam (2010:101), menyatakan bahwa:

Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi.secara terperinci, berikut merupakan penilaian kinerja bagi organisasi :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan

4. pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

2.1.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa, secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sementara yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

1. Prestasi real yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

2.1.4.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa:

"Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu

Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor Kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi

   Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan daftar pennelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/ Judul referensi	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Pengaruh Budaya Organisasi PIQIE, Motivasi Kerja, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Komputer Indonesia Oleh : Rafi Irawan (2018)	Budaya organisasi. Motivasi, Kerjasama Tim secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan		
2	Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi Oleh : Agatha Cristine Panggiki, Bode Lumanauw, Genita G. Lumintang Jurnal EMBA Vol.5 No.2 September 2017, Hal.3018-3027	Kesimpulan yang ditarik dalam penelitian ini adalah bahwa dalam budaya organisasi, "budaya yang kuat" mengarah ke peningkatan kinerja. Profil budaya organisasi terdiri dari berbagai jenis sifat yang mempengaruhi organisasi kinerja.	Menggunakan varibel Kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen	Menggunakan kerjasama tim sebagai variabel independen
3	Effect Of Motivation On Employees Peformance and Employees Comitment	variabel Independen (motivasi) berpengaruh positif pada karyawan	Menggunakan varibel Komtmen Kerja sebagai	Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel independen

	Oleh: Ahmed Bin Ali Said Qatmeemamarhoon et all Volume-3, Issue-9, Sep.-2017	pertunjukan, dan komitmen sebagai tingkat ini atau persentase tinggi dan memberikan bukti kuat bahwa ketersediaan dukungan administratif kepemimpinan akan mengarah pada Pertunjukan Pegawai dan Komitmen di Tempat Kerja.	variabel dependen	
4	Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadao Kinerja Pegawai (Studi Pada Tenaga Medis Perawat di RSUD Sele Be Solu Kota Sorong). Oleh: Theolina Hormati. (2016) ISSN 2302-1174	Budaya Organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Tenaga Medis Perawat di Rsud Sele Be Solu kota Sorong, Rotasi Pekerjaan diduga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada Tenaga Medis Perawat di Rsud Sele Be Solu kota Sorong, Budaya organisasi diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Tenaga Medis Perawat di Rsud Sele Be Solu di kota Sorong, Rotasi Pekerjaan diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Tenaga Medis Perawat di Rsud Sele Be Solu di kota Sorong, Motivasi Kerja diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pada Tenaga Medis Perawat di Rsud Sele Be Solu di kota Sorong.	Menggunakan variabel budaya organisasi, rotasi pekerjaan sebagai variabel independen.	Menggunakan variabel motivasi dan kinerja sebagai variabel dependen.

5	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Oleh : Syarah Amelia, Mahendra Fikri. (2016) ISSN 2442-4943	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan , besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 40,44%	Tidak menggunakan variabel budaya Organisasi dan kerjasama tim sebagai variabel indepnden	Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
6	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Riau dan Sumatera Barat Oleh : Romi Haryo Julianto, Susi Hendriani Volume 22, Nomor 2 Juni 2014	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pada Kantor Wilayah Direktorat Bea dan Cukai (DJBC) Riau dan Sumatera Barat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruhnya adalah bila para pegawai kantor wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dapat memahami dan menghayati budaya yang berlaku dalam organisasi maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya jika nilai-nilai dalam budaya organisasi tidak dapat dihayati dan diimplementasikan dengan baik, maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja.	Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai cariabel dependen	Menggunakan variabel Budaya organisasi dan Motivasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen
7	Influence of Organizational Culture on Performance Management Practices in Secondary Schools	Kesimpulan yang ditarik dalam penelitian ini adalah bahwa dalam budaya organisasi, "budaya	Tidak menggunakan budaya variabel teamwork dan motivasi kerja	Menggunakan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen.

	in Akwa Ibom State, Nigeria Oleh: Dr. Sunday I. Efanga Mrs. Caroline O. Ifejiagwa Vol. 4, No. 6; April 2014	yang kuat" mengarah ke peningkatan kinerja. Profil budaya organisasi terdiri dari berbagai jenis sifat yang mempengaruhi organisasi kinerja.	sebagai variabel independen	
8	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Putra Kaltim Samarinda Oleh: Rahmayanti, eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014,	Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana diperoleh persamaan Y = 1,81 + 0,70X dari persamaan tersebut bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.Artinya bahwa jika motivasi kerja ditingkatkan maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan pada CV. Putra Kaltim Samarinda. Nilai koefisien korelasi product moment (R) = 0,64 berarti menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai koefesien determinasi (R2) = 40,96% dari variabel motivasi kerja (x) yang diteliti berpengaruh terhadap kinerja karyawan (y) pada CV. Putra Kaltim Samarinda dan sisanya dipengaruhi	Hanya menggunakan 2 varibel yaitu kinerja dan motivasi	mengggunakan variabel Motivasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja untuk variabel dependen.

		oleh faktor-faktor lain yang harus di kaji lebih lanjut di perusahaan tersebut.		
9	Pengaruh Kepemimpinan dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjek Kemdikbud Senayan Jakarta Oleh : Marudut Marpaung (2014) ISSN 2337-6686	Terdapat pengaruh positip signifikan teamwork terhadap kinerja pegawai koperasi di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta.	Menggunakan Variabel kepemimpinan sebagai variabel independen	Menggunakan variabel teamwork sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
10	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Oleh: Dewi Sandy Trang ISSN 2303-1174 (2013)	Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen	Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai varibel dependen
11	Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerjam Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa. Oleh : Sriyono dan Farida Lestari Prosiding Call for Paper 2013 : Bidang Manajemen	Teamwork berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Produktivitas. Dengan indikasi bahwa Bahwa kebijakan perusahaan tentang standar kerja teamwork diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan.	Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen dan produktivitas sebagai variabel dependen	Menggunakan varibel teamwork sebagai variabel independen.

12	Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan Di Universitas Pawyatan Daha Kediri Oleh: Ari Cahyono (2012) Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 1, Nomor 1, Juni 2012	Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, ditunjukkan dengan t hitung 3,272 lebih besar dari t tabel 1,980 dan nilai Sig 0,001 lebih kecil dari 0,05. 3. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, ditunjukkan dengan t hitung 2,882 lebih besar dari t tabel 1,980 dan nilai Sig 0,005 lebih kecil dari 0,05.	Mengunakan Variabel kepemimpinan sebagai variabel independen	Meggunakan variable organisasi dan motivasi sebagai variable independen dan menggunakan variable kinerja karyawan sebagai variable dependen.
13	Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi Oleh: Resi Yudhaningsih Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 11 No. 1, April 2011	Dengan adaya budaya organisasi maka efektivitas kerja meningkat signifikan	Menggunakan variabel efektivitas sebagai variabel dependen, dan variabel komitmen sebagai variabel independen	Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen.
14	Effect of Teamwork on Employee Performance Oleh: Sheikh Raheel Manzoor et all ISSN 2164-4063 2011, Vol. 1, No. 1	Teamwork berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Tidak menggunakan budaya variabel teamwork dan motivasi kerja sebagai variabel independen	Menggunakan variabel Teamwork sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Hofstede (2007:179) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah hasil susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain.

Menurut Sondang P. Siagian (2008:138), mengemukakan bahwa :"Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya".

Dewi (2007:152) mendefinisikan kerja tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut : Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikanya.

Kemudian Dewi Sandy Trang 2013 et al dalam jurnalnya menyatakan bahwa, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Menurut Rahmayanti (2014) dalam penelitiaanya didapat kesimpulan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan

dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Agatha Christine et al, (2017) Kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan dari penelitian terdahulu menunjukan bahwa jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan di terapakan dengan baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat, jika motivasi kerja disuatu perusahaan baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat dan jika kerjasama tim di suatu perusahaan berjalan baik maka kinerja karyawan di perusahaan tersebut dapat meningkat.

2.2.1 Keterkaitan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam penelitiannya Dewi Sandy Trang menyatakan bahwa Hasil analisis regresi membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Sedangkan menurut Raditya Singgih Jatilaksono et al menyatakan bahwa, Budaya Organisasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) CV Abank Irenk Creative Yogyakarta.. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Abank Irenk Creative Yogyakarta dan dapat disimpulkan pula hipotesis kedua diterima. Jadi, jika perusahaan menerapkan budaya organisasi dalam bekerja maka kinerja karyawan juga akan tercapai dan mengalami peningkatan.

Maka berdasarkan dari hasil penelitian diatas dapat diasumsikan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2 Keterkaitan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rahmayanti (2014) dalam penelitiaanya didapat kesimpulan bahwa Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana diperoleh persamaan Y = 1,81 + 0,70X dari persamaan tersebut bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.Artinya bahwa jika motivasi kerja ditingkatkan maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan pada CV. Putra Kaltim Samarinda. Nilai koefisien korelasi product moment (R) = 0,64 berarti menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai koefesien determinasi (R2) = 40,96% dari variabel motivasi kerja (x) yang diteliti berpengaruh terhadap kinerja karyawan (y) pada CV. Putra Kaltim Samarinda dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang harus di kaji lebih lanjut di perusahaan tersebut.

Menurut Syarah Amelia et al, (2016) dalam pnelitian mendapat kesimpulan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan , besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 40,44%.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu tersebut dapat di asumsikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

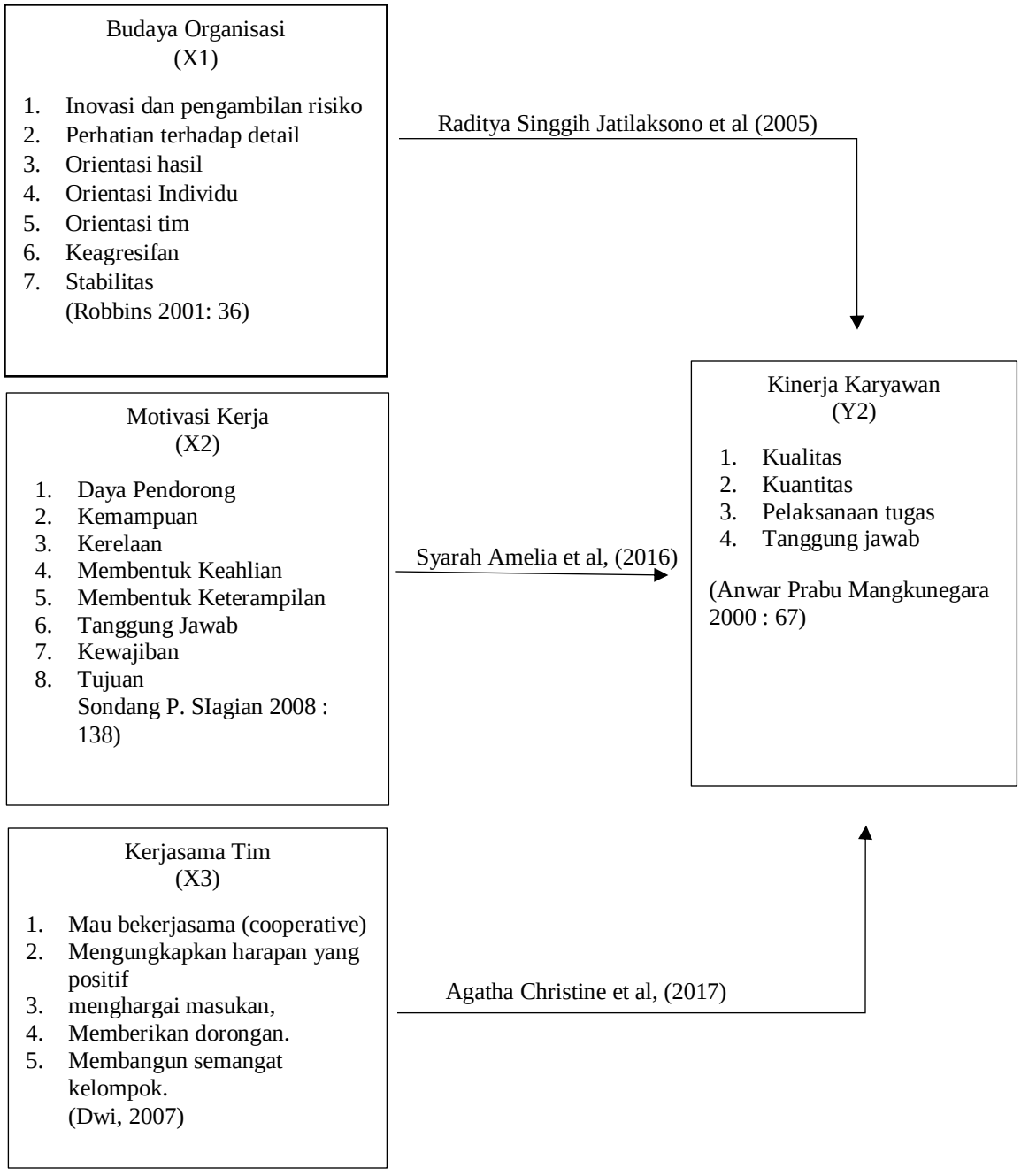
2.2.3 Keterkaitan Kerjasama Tim Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Agatha Christine et al, (2017) Kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi.

Sementara menurut Marudut Marpaung (2014) dalam penelitiannya didapat kesimpulan bahwa teamwork berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Pengujian hipotesis statistik yang dilakukan dengan uji t dan diperoleh signifikansi sebesar 0,006 < 0,05.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu tersebut dapat di asumsikan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berikut ini skema paradigma dari penelitianyang dilakukan :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut: "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris".

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi kurang baik, motivasi kerja cukup baik, Kerjasama Tim Cukup Baik dan kinerja baik pada Universitas Komputer Indonesia.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karyawan pada Universitas Komputer Indonesia.

H3: Diduga Motivasi Kerja berpengsruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Komputer Indonesia.

H4: Diduga Kerjasama Tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Komputer Indonesia.