

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

Menurut Sihotang (2007:13) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pemerintah, dan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan menurut Noe Dkk.

(2006:2) Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peranan kunci dalam menentukan survival (keberlangsungan), efektivitas, dan daya saing suatu organisasi lebih jauh, praktik manajemen sumber daya manusia membantu mendukung strategi suatu organisasi dan Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia didalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga mencakup karyawan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Henry Fayol dalam Hasibuan (2007 : 21)

a. Perencanaan (*Planning*)

Planning atau Perencanaan tujuan perusahaan dan bagaimana strategi untuk mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya yang tersedia. Perencanaan terbagi menjadi perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau sinkronisasi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya fisik, dan sumber daya modal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

c. Pengarahan (*Commanding*)

Fungsi *commanding* sama dengan mengarahkan (*actuating*). *Commanding* dilakukan dengan memberikan arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas mereka masing-masing. Selain itu, *commanding* dilakukan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

d. Koordinasi (*Coordinating*)

Coordinating adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan,

percekcokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan, menyatupadukan, dan menyeleraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

e. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling atau pengendalian atau pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memantau, membuktikan, dan memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diperintahkan, dan dikondisikan sebelumnya dapat berjalan sesuai target atau tujuan tertentu.

2.1.2. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi masalah budaya organisasi (*organization culture*) merupakan bagian yang terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut. Budaya organisasi pada umumnya juga di pengaruhi oleh internal organisasi. Budaya organisasi dalam disiplin keilmuan masih tergolong baru, meskipun budaya organisasi sebenarnya sudah ada sejak pertengahan abad kedua puluh. Berikut ini adalah pendapat para ahli tentang budaya organisasi, antara lain:

Menurut Stephen P. Robbins (2007:510), “budaya organisasi adalah sebuah sistem tentang makna yang diyakini bersama oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya”. Definisi yang dikemukakan oleh Robbins menyiratkan bahwa didalam organisasi terdapat satu sistem nilai yang diyakini bersama, sistem nilai tersebut berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins lebih menekankan budaya organisasi sebagai pemberi identitas organisasi. Dengan demikian budaya organisasi adalah unik, tidak sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut McShane dan Von Glinow (2008), menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah bentuk dasar dari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang dipahami bersama yang mengarahkan perilaku pegawai dalam berpikir dan bertindak”. Titik berat penjelasan McShane dan Von Glinow adalah pada fungsi budaya organisasi sebagai pengarah perilaku organisasi dan Edgar Schein (2008), menyatakan bahwa “budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait masalah tersebut.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi adalah suatu hal yang multlak, untuk memperoleh budaya organisasi yang kental. Membentuk budaya organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan yang realisasinya merupakan tanggung jawab personil seluruh perusahaan. Pimpinan perlu memahami cara-cara pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat terbentuk melalui tiga cara, yaitu sebagai berikut:

a. Seleksi

Sejak awal sudah ditekankan bahwa-bahwa pegawai-pegawai yang memenuhi kriteria organisasi yang dapat diterima.

b. Manajemen puncak

Pimpinan menjadi pendorong kuat bagi tumbuhnya perilaku bawahan. Pimpinan mesti menetapkan norma-norma perilaku bawahannya. Disamping itu apa yang dilakukan atasan dapat di observasi dan dinilai oleh bawahannya.

c. Sosialisasi

Penanaman norma-norma yang ditetapkan organisasi dapat dilakukan dengan cara membicarakannya dalam rapat, pertemuan, atau bahkan dengan alat atau media khusus.

Menurut Stephen R. Robbins (2006:734) terbentuknya budaya organisasi berangkat dari filsafat yang dimiliki oleh pendiri organisasi, selanjutnya budaya tersebut digunakan sebagai kriteria dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak oleh metode-metode sosialisasi.

3. Jenis Dan Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis, dan tipe yaitu sebagai berikut :

- a. Budaya Rasional : proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak)
- b. Budaya Ideologi : proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana

tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).

- c. Budaya Konsensus : proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan consensus) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control, dan koordinasi).

4. Manfaat Dan Fungsi Budaya Organisasi

- a. Fungsi budaya organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi menurut Stephen R. Robbins (2006 : 725) yaitu :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
- 5) Mekanisme pengendalian yang terpadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan

- b. Peranan budaya organisasi

Dari sisi fungsi, Budaya organisasi mempunyai peran dalam organisasi menurut Sudaryono (2014:85), yaitu:

- 1) Mempunyai suatu peranan pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antar satu organisasi dengan yg lain
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi
- 4) Budaya korporat itu meningkatkan kemantapan sistem sosial

5. Manfaat Dan Hambatan Budaya Organisasi

a. Manfaat Organisasi

Menurut Sudaryono (2014:89) budaya organisasi mempunyai manfaat yaitu sebagai berikut :

- 1) Manfaat budaya organisasi bagi karyawan
 - (1) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan
 - (2) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar-individu atau bagian karna antar-individu atau bagian dengan individu

atau bagian yang lain saling melengkapi dalam perusahaan.

- (3) Mendorong prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik.
- (4) Untuk mencapai secara pasti tentang karirnya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing

2) Manfaat budaya organisasi bagi organisasi

- (1) Salah satu unsur yang dapat menekan tingkat *turn over* karyawan. Ia dapat dicapai karena budaya organisasi mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan.
- (2) Sebagai pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan internal perusahaan seperti: tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penghargaan prestasi sumber daya manusia, dan penilaian kerja
- (3) Untuk menunjukkan kepada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dari ciri khas yang dimiliki di tengah organisasi yang ada di masyarakat.

(4) Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan organisasi perusahaan (*corporate planning*) yang meliputi : pembentukan *marketing plant*, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, dan penentuan *positioning* organisasi yang dikuasai

(5) Dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia dengan dukungan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia.

b. Hambatan budaya organisasi menurut Stephen R. Robinns (2006:727)

1) Hambatan terhadap perubahan

Budaya itu menjadi beban, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu.

2) Hambatan terhadap keanekaragaman

Mempekerjakan karyawan-karyawan baru karena alasan ras, kelamin, cacat atau perbedaan lain, tidak sama dengan mayoritas anggota organisasi, menciptakan paradox.

3) Hambatan terhadap merger dan akuisisi

Secara historis faktor-faktor utama yang diperhatikan manajemen dalam mengambil keputusan merger atau akuisisi akan terkait dengan keuntungan finansial atau sinergi produk.

6. Dimensi - Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Stephen R. Robbins(2006:721) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
- f. Keagresivitas. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.

- e. Stabilitas. Se jauh mana kegiatan organisasi menekanka dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.1.3. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi. Berikut ini pengertian motivasi menurut para ahli, yaitu :

- a. heller (1998:6), yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak.
- b. Kreitner dan Kinicki (2001:205) yang menyatakan motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Menajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi.
- c. Robbins (2003:156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

- d. Greenberg dan Baron (2003:190) menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*directi*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, dan menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

2. Teori – Teori Awal Tentang Motivasi

Motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energy, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energy, arah, dan ketekunan. Berikut ini teori motivasi menurut para ahli, yaitu: a.

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow

Maslow adalah seorang psikolog yang menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan:

1) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, dan kebutuhan fisik lainnya.

2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*)

Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisi akan terus dipenuhi.

3) Kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan

4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)

Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri, dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan

Gambar 2.1
Teori Hierarki Kebutuhan Dari Maslow



Sumber : buku manajemen (2002:111)

b. Teori X dan Y McGregor

Douglas McGregor terkenal karena mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia: Teori X dan Teori Y

1) Teori X adalah pandangan negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara efektif. Empat asumsi yang di pegang para manajer adalah sebagai berikut:

- (1) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, bila dimungkinkan, akan menghindarinya.
- (2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran
- (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahannya bila mungkin
- (4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah

2) Teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan, mencari dan menerima tanggung jawab, dan berlatih mengarahkan diri. Kontras dengan pandangan negative mengenai kodrat manusia, McGregor mencatat empat asumsi positif yaitu:

- (1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
- (2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran
- (3) Rata – rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab
- (4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen

c. Teori dua faktor Herzberg

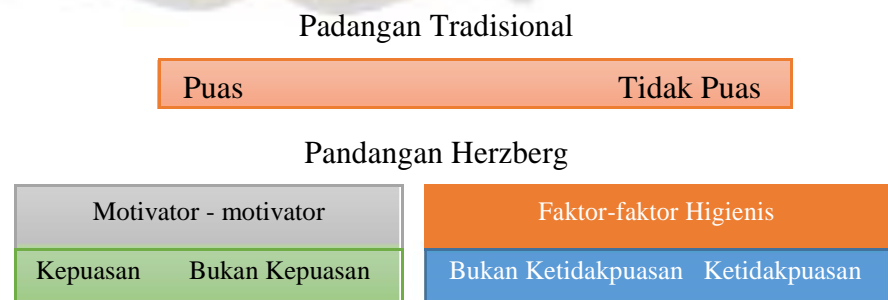
Teori dua faktor disebut juga teori motivasi hiegienis.

- 1) Faktor – faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja seperti: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan.

2) Faktor – faktor ekstrinsik berhubungan dengan dengan ketidakpuasan. Seperti: pengawasan, kebijakan perusahaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan.

Ketika orang merasa nyaman dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor – faktor intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri, pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Di sisi lain, ketika mereka tidak puas, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor – faktor ekstrinsik yang timbul dari konteks pekerjaan mereka, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja.

Gambar 2.2
Membandingkan pandangan tentang Kepuasan dan Ketidakpuasan Teori Dua Faktor Herzberg



Sumber : buku manajemen (2002:113)

d. Teori – teori kebutuhan McClelland

Teori ini di kemukakan oleh McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

1) Kebutuhan akan prestasi (Achievement Goals)

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi.

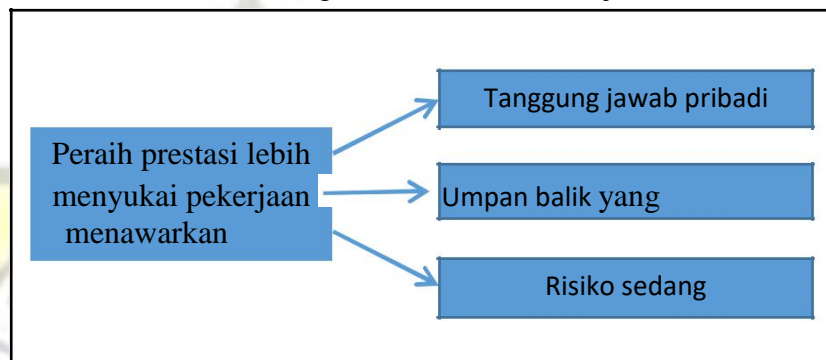
2) Kebutuhan kekuasaan (Power Goals)

Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan didalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan prestise atau gengsi.

3) Kebutuhan afiliasi (Affiliation Goals)

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

Gambar 2.3
Memasangkan Peraih dan Pekerjaan



Sumber : perilaku organisasi (2006:224)

3. Membangun Motivasi

Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi karyawan, yaitu:

a. Menilai sikap

Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.

b. Menjadi manajer yang baik

Seorang manajer yang mempunyai karakteristik (a) mempunyai komitmen untuk bekerja, (b) melakukan kolaborasi dengan bawahan, (c) memercayai orang, (d) loyal pada teman sekerja, (e) menghindari “politik kantor”.

c. Memperbaiki komunikasi

Komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin. Informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan manajer maupun apa yang ingin mereka ketahui. Beberapa alat komunikasi yang dapat dipergunakan seperti elektronik, pertemuan, jurnalisme internal, internal marketing, papan pengumuman, dan telepon.

d. Menciptakan budaya yang tidak menyalahkan

Setiap orang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan “budaya tidak menyalahkan”. Kesalahan harus dikenal, dan kemudian menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan keberhasilan dimasa yang akan datang.

e. Memenangkan kerjasama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerjasama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka adalah penting mengawasi dan mendukung bawahan, namun perlu dipastikan tidak merusak motivasi ditempat kerja.

f. Mendorong inisiatif

Tanda yang pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Semakin banyak kita mengharapkan orang, semakin banyak mereka memberi, selama kita mendukungnya.

4. Tindakan memotivasi karyawan

Tindakan motivasi dikelompokkan dalam 3 bagian, yaitu:

a. *Energize* (memberi daya) adalah, apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas, dan memberik tantangan dengan tepat.

1) *Exemplify*, Motivasi dimulai dengan memberi contoh yang baik. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mencerminkan visi, misi, dan budaya organisasi yang mereka pimpin.

2) *Communicate*, Komunikasi merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak, dan belajar.

3) *Challenge*, Orang pada umumnya suka diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut dapat dengan kuat mencapai tujuan karena dihubungkan dengan pemenuhan harapan.

b. *Encourage* (mendorong) adalah, apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching*, dan pengakuan.

1) *Empower*, pemimpin segera belajar bahwa kekuatan mereka sebenarnya berasal dari orang lain. Hal tersebut dilakukan dengan melepaskan bakat dan keterampilan individual orang lain sehingga mereka dapat mencapai hasil yang diharapkan.

2) *Coach*, adalah menjadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan mereka.

3) *Recognize*, perlunya untuk mendapatkan pengakuan adalah penting sekali. Pengakuan mungkin merupakan satu-satunya alasan paling kuat bahwa orang bekerja, disamping untuk mendapatkan penghasilan.

c. *Exhort* (mendesak), adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.

1) *Sacrifice*, ukuran pelayanan yang paling benar adalah pengorbanan, menempatkan kebutuhan orang lain di depan daripada kebutuhan kita sendiri.

2) *Inspire*, motivasi dapat dikembangkan menjadi inspirasi. Karena motivasi berasal dari dalam, bentuknya menjadi inspirasi diri.

5. Tantangan dalam memotivasi

Memberikan motivasi sering tidak mudah dan terlebih lagi dalam memberikan tantangan khususnya dalam menghadapi masalah spesifik seperti memotivasi *professional employees* (pekerja profesional), *contingent workers* (pekerja tidak tetap), *diverse workforce* (tenaga kerja beragam), *low skill workers* (pekerja pelayanan berketerampilan rendah), dan *people doing highly repetitive tasks* (pekerja yang melakukan tugas berulang-ulang) (Robbings, 2003:205).

a. *Motivating Professional Employees*

Tipologi pekerja sekarang cenderung lebih professional dan sangat terlatih dengan jenjang pendidikan tinggi. Para professional menerima banyak kepuasan intrinsic dari pekerjaannya. Mereka cenderung dibayar baik.

b. Motivating Contingent Workers Downsizing dapat berakibat berkurangnya “pekerjaan tetap”, dan sebagian menggantikannya dengan “pekerjaan tidak tetap, seperti pekerja paruh waktu, pekerja atas dasar panggilan, pekerjaan sementara, atau pekerja harian”. Pekerja sementara tidak mempunyai stabilitas dan tidak mendapat jaminan kesehatan, pension, atau tunjangan lain. Tidak ada solusi sederhana untuk memotivasi *contingent workers* terutama bagi mereka menyukai status “kebebasan” sebagai pekerja sementara.

c. Motivating the diversified workforce

Tidak setiap orang termotivasi oleh uang atau pekerjaan menantang. Kebutuhan pekerja pria atau wanita, bujukan dan

berkeluarga, kaum tuna daksa, penduduk tua/muda, serta kelompok yang berbeda tidak sama. Apabila kita akan meningkatkan motivasi pekerja, kita harus memahami dan tanggap terhadap perbedaan mereka. Kuncinya adalah pada fleksibilitas, dengan merancang jadwal kerja, rencana kompensasi, tunjangan, pengaturan kerja fisik, dan sebagainya yang mencerminkan kebutuhan pekerja yang bervariasi.

d. *Motivating Low-Skilled Service Workers*

Pendekatan tradisional untuk memotivasi pekerja dengan ketrampilan pelayanan rendah adalah dengan memfokuskan pada jadwal kerja yang lebih fleksibel dan mengisi pekerjaan ini dengan tenaga remaja yang lebih sedikit kebutuhannya finansialnya. Tetapi hal ini kurang memberikan antusiasme dan tingkat penggantian pekerja tinggi. Satu-satunya cara adalah dengan meningkatkan upah dan tunjangan secara signifikan.

e. *Motivating people doing highly repetitive tasks*

Memotivasi individu dalam pekerjaan ini akan lebih mudah apabila telah dilakukan proses seleksi secara hati-hati, bahwa orang tersebut mempunyai sifat yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

6. Dimensi – Dimensi Motivasi

Operasionalisasi variabel penelitian Motivasi mencakup 5 dimensi menurut Abraham Maslow, yakni:

a. *Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)*

Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku untuk bekerja giat.

b. *Kebutuhan Keamanan (Safety Needs)*

Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.

c. *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.

d. *Kebutuhan penghargaan (Esteem or Status Needs)*

Kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.

e. *Kebutuhan aktualisasi diri (Self Actualization Needs)*

Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

2.1.4. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Maiyer dalam kartikandari (2002:65), kinerja menunjukkan kesuksesan seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Cormick dan Tiffin (Sutrisno, 2010:67), mendefinisikan sebagai kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas, dimana kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kemudian kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan, sedangkan waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya seusaia dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2002:160) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standard an kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya.

2. Metode 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 mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah Ia bisa bekerjasama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Menurut Dessler (2000:127) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu :

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran;
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
- c. Supervise yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan;
- d. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu;
- e. Konservasi, meliputi; pencegahan, pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan.

3. Aspek – Aspek Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013:563) aspek – aspek yang dinilai dari kinerja dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.

- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan melakukan negoisasi dan lain-lain.

4. Dimensi Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu (Robbins, 2006:260) yaitu:

- a. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang di rencanakan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

- b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi.

Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

- c. Disiplin

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

2.1.5. Penelitian Yang Relevan

Dalam penelitian skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian – penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kelebihan dan kekurangan yang sudah ada. Suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian yang relevan digunakan sebagai acuan perbandingan penulis ini yaitu sebagai berikut :

1. Jurnal ilmiah AGORA Vol. 3, No.2 (2015) : dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Lestari Purnama Perkasa”. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 35 karyawan, metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif untuk mengetahui antar variabel, jenis penelitian ini di kategorikan sebagai penelitian eksplanasi (penjelasan). Teknik sampel yang digunakan adalah sampling sensus, yang menjadikan semua anggota populasi menjadi sampel penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan angket. Data analisis dengan menggunakan regresi linear berganda dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan budaya organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan PT. Lestari Purnama Perkasa adalah sebesar 66,3% dijelaskan oleh faktor lain. Dengan kata lain, kinerja karyawan PT. Lestari Purnama Perkasa dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar 66,3%, sedangkan sisanya 33,7% dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi dan motivasi kerja. Nilai koefisien determinasi parsial (r^2) diantara budaya organisasi dan motivasi kerja, variabel yang mempunyai variabel yang dominan terhadap kinerja karyawan PT. Lestari Purnama Perkasa adalah budaya organisasi dengan nilai r^2 lebih besar yaitu 38,4%.

2. Jurnal Sains dan Inovasi 6(1)91-97(2010) : dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan untuk perhitungan Koefisien Determinasi menggunakan SPSS. Metode pengumpulan data menggunakan penelitian survey dengan alat pengumpulan data utama adalah angket yang dilengkapi dengan observasi dan wawancara. hasil Perhitungan menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan yaitu dengan nilai koefisien korelasinya 0,808. Angka ini bila dikuadratkan akan menunjukkan koefisien determinasi bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kontribusi sebesar akudrat 0,808 yaitu 65,28% artinya perubahan kinerja karyawan ditentukan/Dipengaruhi oleh budaya organisasi

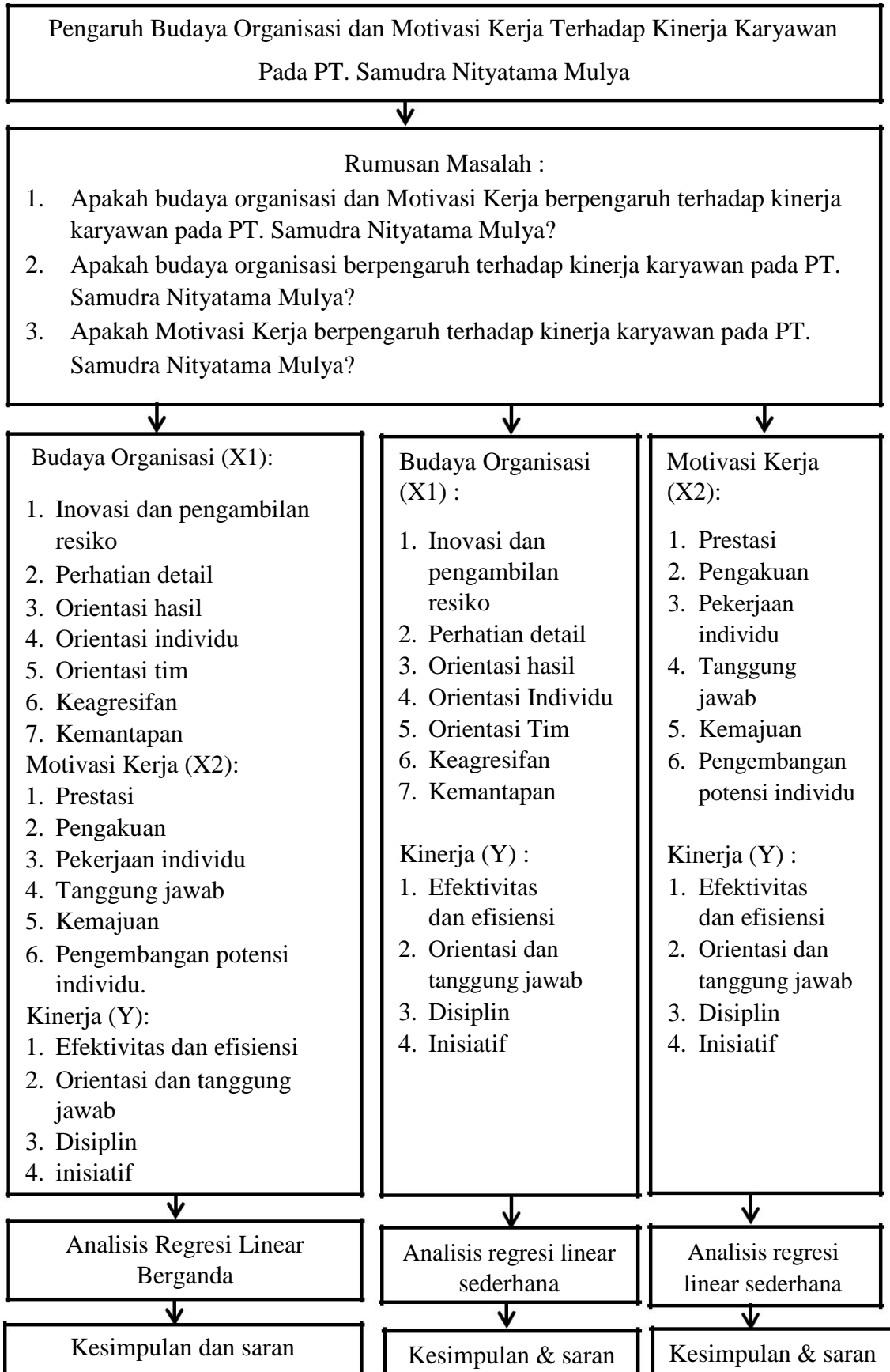
sebesar 65,28% dan sisanya 34,72% ditentukan oleh variabel lainnya. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, menunjukkan koefisien korelasi dengan angka 0,830. Artinya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah kuadrat dari 0,830 yaitu 0,6889. Artinya bahwa perubahan/peningkatan kinerja karyawan ikut ditentukan oleh motivasi kerja sebesar 68,89% sedangkan yang sisanya 31,11% ditentukan oleh faktor lain. Hasil dari koefisien penentu (R^2) sebesar 72% angka ini memberikan arti bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 72% artinya bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersamaan mempunyai andil sebesar 27,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

3. Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1 Februari 2015: dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan *Wearnes Education Center*”. Metode penelitian ini menggunakan jenis hubungan Kausal (asosiatif kausal) dengan metode kuesioner sedangkan yang akan dijadikan populasi adalah Karyawan *Wearnes Education Center* jumlah populasi sebesar 94 orang. Dalam pengambilan sampel maka respon yang Dipilih adalah karyawan tetap yang mempunyai masa kerja minimal 2 tahun yaitu sebanyak 56 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah menggunakan data kualitatif dengan cara menyebarkan angket ke responden. Data analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan hasil pengujian menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini yaitu dalam penelitian ini variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Wearnes Education Center*. Hasil penelitian ini mengindikasikan budaya organisasi mampu memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja pada penelitian ini mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengandung makna motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja kerja.

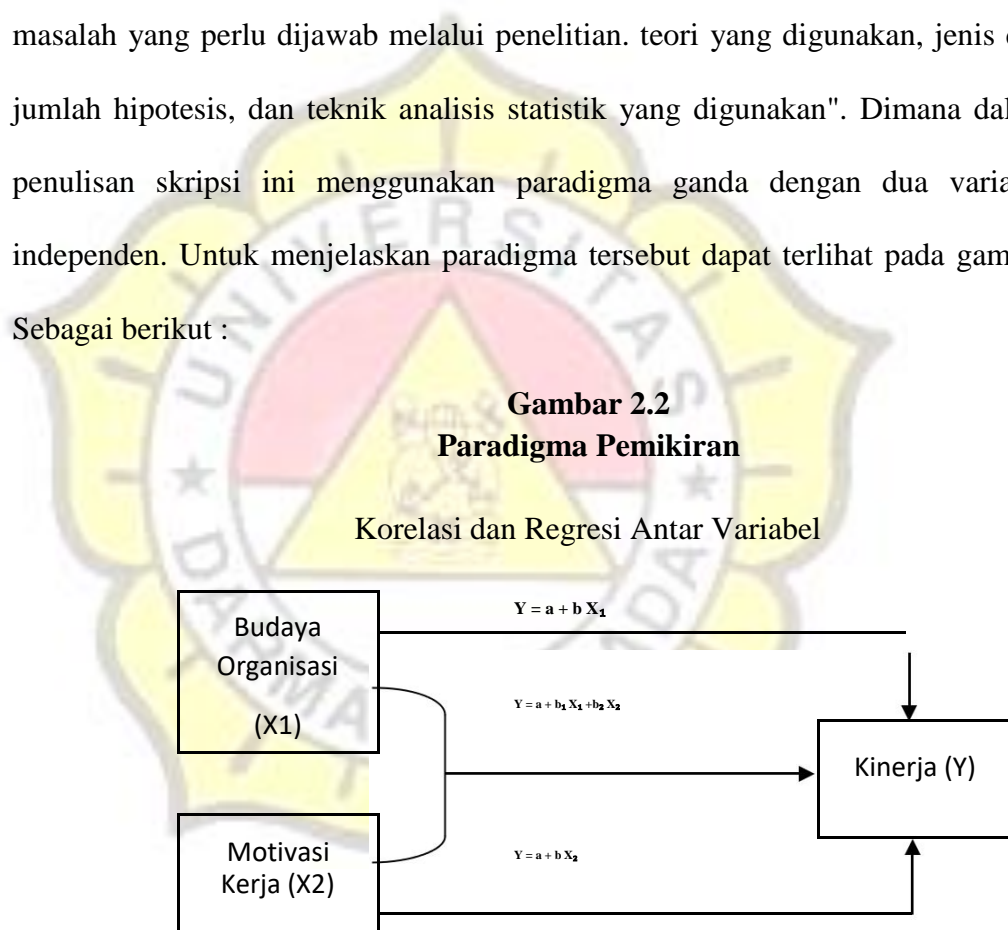
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh faktor manusia atau karyawannya dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu untuk memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan keadaan, perusahaan perlu melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang ada pada organisasinya serta memperhatikan hal-hal yang dapat menunjukkan dan menghindarkan gangguan dalam mencapai tujuan organisasi. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut:



2.3. Paradigma Pemikiran

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2010:63) mengatakan: paradigma penelitian diartikan sebagai "pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian. teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan". Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variable independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar Sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono (2010:225)

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni budaya organisasi sebagai X_1 dan motivasi kerja sebagai X_2 dan satu variabel dependen yakni kinerja karyawan sebagai Y , dimana budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) mempengaruhi

kinerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$

2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:221) "Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian". Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah:

1. Pengaruh budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

2. Pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja (Y).
Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X_1)

terhadap kinerja (Y)

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X_1)

terhadap kinerja (Y)

3. Pengaruh motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

