

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan (visi dan misi) yang harus dicapai. Untuk menunjang tercapainya visi dan misi tersebut, maka diperlukan adanya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan kecakapan. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan. Semua potensi yang dimiliki manusia seperti keterampilan, motivasi, dan kecerdasan sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Hasibuan, 2013). Oleh karena itu keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada aspek sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi yang paling penting dibandingkan dengan faktor lain seperti alam, modal, teknologi yang hanya beberapa sebagian pelengkap bagi sumber daya.

Dalam pelaksanaan organisasi perlu didukung dengan adanya manajemen sumber daya manusia seperti penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik

tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2014:4). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2017:10). Demi tercapainya kinerja perusahaan maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Rivai (2009) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan serta pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan adalah hasil suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016:190). Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (2014) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Jumlah karyawan mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan proses produksi. Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2015) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam individu dan faktor

eksternal adalah faktor yang dihubungkan dengan lingkungan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui kepuasan, komitmen organisasional dan pengawasan yang dimiliki karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Fenomena yang sering kali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat terganggu, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah dan ditangani yang terjadinya karena rendahnya budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya Organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipahami bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Soedjono, 2015). Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, dkk., 2010:296). Hal ini bahwa setiap perbaikan budaya ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Rivai dan Mulyadi (2012:374), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sementara itu hasil penelitian Wibowo (2014) justru menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Nawawi (2004), pembagian kebutuhan/motivasi akan berguna dalam pemimpin menggerakkan bawahan. Motivasi dapat memberikan energi untuk dapat menggerakkan potensi yang ada di dalam organisasi. Apabila motivasi kerja dalam suatu organisasi tidak baik maka sudah pasti organisasi tersebut akan mengalami kerugian karena pegawainya tidak produktif dan pasti akan terjadi penurunan kinerja. Sebaliknya, apabila motivasi kerja baik maka organisasi tersebut akan mendapatkan keuntungan karena kinerja pegawainya produktif. Untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang berbeda.

Menurut Usman (2013:276) motivasi adalah dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seseorang individu yang dapat merangsang untuk dapat melakukan tindakan yang menjadi dasar atau alasan seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu.

Hasil penelitian Triyanti (2015) menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lain Handoko (2015) menyatakan bahwa motivasi tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan.

Variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:263), Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Hasibuan (2013:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Gibson (2010) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan bersangkutan.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang sangat bersifat

individual. Sedangkan individual akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuan bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Penelitian Iskandar dan Sembada, (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Artadi, (2015) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Aldy (2017) dan Meilidasari (2015) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kinerja adalah ketidakmampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Sebagai perusahaan yang menyediakan plafon dan partisi, PT Raditya Cabang Gatsu Barat selalu dituntut tepat waktu dalam penyaluran barang. Meskipun hasil kerja yang diinginkan selalu sesuai keinginan pelanggan namun masalah yang sering timbul selalu berkaitan dengan waktu dan jumlah pengerjaan yang sering kali melewati target dan belum mencapai target yang telah disepakati dengan pelanggan. Jumlah Penyaluran Barang pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat Tahun 2019 dapat disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1.
Jumlah Penyaluran Barang
Pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat
Tahun 2020

No	Bulan	Target (dalam ribuan unit)	Realisasi (dalam ribuan unit)	Pencapaian (%)
1.	Januari	75.000.000	56.250.000	75,00
2.	Februari	80.000.000	58.567.000	73,21
3.	Maret	85.000.000	67.240.000	79,11
4.	April	87.500.000	73.999.000	84,57
5.	Mei	90.000.000	63.000.000	70,00
6.	Juni	91.000.000	72.530.000	79,70
7.	Juli	92.000.000	64.562.000	70,18
8.	Agustus	93.000.000	69.663.000	74,91
9.	September	94.000.000	72.540.000	77,17
10.	Oktober	95.000.000	86.374.000	90,92
11.	November	95.000.000	90.563.000	95,33
12.	Desember	95.000.000	82.963.000	87,33
Jumlah		1.073.000.000	930.781.000	957,43
Rata-rata		89.416,67	77.565,08	79,78

Sumber: PT Raditya Cabang Gatsu Barat

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa persentase pencapaian target penyaluran barang kredit pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat adalah rata-rata sebanyak 79,78 persen per bulan, hal ini berarti PT Raditya Cabang Gatsu Barat belum memenuhi target yang ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan kinerja karyawan pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat belum maksimal.

Fenomena pada perusahaan yang sering muncul berkaitan dengan budaya organisasi adalah sebanyak 76% dari 15 karyawan yang diwawancarai menyatakan belum mempunyai kesadaran untuk berinovasi dan setiap mengambil resiko untuk bekerja tekun. Hasil wawancara kepada 15 orang responden atau karyawan menyatakan bahwa sebanyak 67,66 % terlihat bahwa prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dirasakan belum optimal dibandingkan dengan curahan perhatiannya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan peran dan fungsi motivasi yang diberikan kepada karyawan sehingga kinerja karyawan dapat

meningkat secara signifikan. Fenomena yang terjadi pada perusahaan adalah bahwa berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada sebanyak 15 orang karyawan menyatakan bahwa sebanyak 88% karyawan merasakan menerima gaji berbeda dan tidak sebanding daripada gaji karyawan baru sehingga mengakibatkan kepuasan kerja karyawan berkurang.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka penulis mengangkat judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Raditya Cabang Gatsu Barat”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat?
- 2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat?
- 3) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Raditya Cabang Gatsu.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Raditya Cabang Gatsu.

- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Raditya Cabang Gatsu.

1.4 Manfaat Penelitian.

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya, dapat menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian yang berhubungan dengan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 2) Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi kinerja karyawan di dalam perusahaan Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan manajemen untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2016). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu

berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, prestasi kerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Beberapa pengertian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2014:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dan kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani dan Rosidah (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Simamora (2014:93) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan - persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2018:82).

Menurut Rivai dan Basri (2010:58) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Guritno dan Waridin (2010:67) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Dalam rangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*Individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam suatu organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kinerja dari karyawannya terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini. Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma dalam bukunya Manajemen Prestasi yaitu sebagai berikut: kinerja karyawan adalah suatu yang dicapai oleh karyawan, prestasi kerja yang diperhatikan oleh

karyawan, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor (Dharma, 2010:105). Sejalan dengan pengertian tersebut, Mangkunegara (2015:9) mengatakan bahwa kinerja karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan pengertian Kinerja Karyawan menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya "Teori Administrasi Publik" adalah Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi "(Pasolong, 2013:175)

Dari definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai visi dan misi perusahaan, ketepatan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, memiliki sifat kejujuran yang tinggi dalam bekerja, kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas dari pimpinan, tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan pimpinan beserta karyawan dapat melakukan proses kerja dengan baik dan sesuai dengan standar perusahaan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan mengerahkan sumber daya yang dimilikinya baik berupa kecakapan, keterampilan juga pengalaman dan kesungguhan hatinya hingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

2) Penilaian Kinerja Karyawan

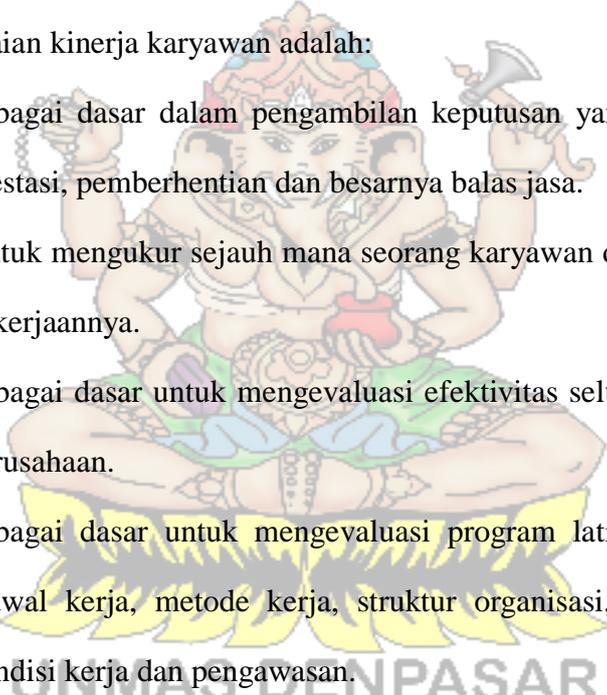
Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus

diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragamannya.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di tengah kompetisi global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, kalangan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan salah satu aktivitas dasar departemen sumber daya manusia kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tadi berkenaan dengan proses yang sama. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pelatihan, pendidikan, dan lain-lainnya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Sementara penilaian kinerja dapat menunjukkan bahwa seseorang adalah pemrogram komputer terbaik dimiliki organisasi, evaluasi pekerja

digunakan untuk memastikan bahwa pemrogram tadi menerima gaji maksimal untuk posisi *programmer* komputer sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari pada pelaksanaan, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah:

- 
- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
 - b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
 - c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
 - d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
 - e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
 - f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
 - g) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
 - h) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.

- i) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

3) Cara Mengukur Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (2013:383) dalam mengukur kinerja karyawan dipergunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja. Ada enam dimensi dalam menilai kinerja karyawan, yaitu:

a) Kualitas (*Quality*)

Merupakan hasil kerja keras daripada karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya. Ini berarti merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan.

b) Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dengan hasil yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik. Jika *quantity* merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produk atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

c) Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan bekerja yang sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik. Dengan *timeliness* yang merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut sudah baik.

d) Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan yang digunakan secara optimal dan efisien. Dengan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif maka akan bisa mempengaruhi keefektifan biaya yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan dan menghasilkan keuntungan yang maksimum. Dengan *Cost effectiveness* yang menunjukkan bahwa suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya yang dimiliki badan usaha untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum.

e) Pengawasan (*Supervision*)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik, dengan atau tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Dengan atau tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan, para karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan. Dengan *Need for Supervision* yang merupakan tingkatan dari seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan penyelia maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dari karyawan itu sendiri.

f) Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*)

Adanya karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaan maka karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan tersebut. Oleh karena itu dengan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja. *Impersonal impact* yang merupakan suatu tingkatan keadaan dari karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerja sama antar rekan sekerja sehingga akan tercipta peningkatan kinerja. Untuk penilaian kinerja yang efektif maka dilakukan penilaian kinerja secara spesifik dalam setiap aktivitas pekerjaan sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

4) Indikator Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan masing-masing organisasi, sehingga *indicator* dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe & Premeaux (dalam Priansa, 2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

a) Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan atau jumlah yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

b) Kualitas pekerjaan (*Quality of work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas

yang ada di dalam organisasi. Sejauh mana suatu kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang ditetapkan .

c) Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalkan bantuan orang lain.

d) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

e) Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

f) Kerja sama (*Cooperation*)

Kerja sama berkait dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi diyakini merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan dalam mencapai kinerja suatu organisasi yang telah ditentukan. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong tumbuh berkembangnya suatu organisasi secara berkelanjutan. Adanya suatu budaya organisasi dalam perusahaan akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu

karyawan untuk mengetahui tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan sesuai dengan peraturan, nilai-nilai dan ketentuan yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi peraturan, nilai-nilai dan ketentuan tersebut sebagai pedoman bagi karyawan untuk selalu berperilaku dan bersikap baik di perusahaan dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya.

Budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, norma -norma dan sikap yang dimiliki oleh suatu kelompok secara bersamaan dan meningkat (Denison, 2010). Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi adalah nilai -nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dimiliki, dipercaya secara bersama oleh seluruh anggota organisasi dan mempengaruhi bagaimana mereka bertindak.

Menurut Yuliantari (2016) “budaya organisasi berkaitan dengan nilai yang dianut oleh anggota organisasi, nilai-nilai tersebut menginspirasi individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang diterima oleh organisasinya”. Sedangkan menurut (Fauzan & Fathiyah, 2017) budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi, sehingga orang yang hidup dalam lingkungan tersebut merasa bisa hidup menjadi lebih baik. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Menurut (Arianty, 2014) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat

berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Kreitner dan Kinicki dalam Zuki, 2016:33). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi, keduanya berperan penting dalam mempengaruhi etika perilaku orang di dalamnya yang secara tidak langsung turut membentuk budaya kerja seseorang. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Zuki (2016:33) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

- a) Berperan menetapkan batasan yang membedakan organisasi satu dengan lainnya memiliki perbedaan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi setiap anggota di dalam suatu organisasi.
- c) Membantu menimbulkan komitmen yang harus luas dibandingkan dengan kepentingan pribadi atau individual.
- d) Meningkatkan kemantapan sosial, stabilitas sistem karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan mekanisme pembuat yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Tika (2018:13), fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

a) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

b) Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai *integrator* karena munculnya sub-sub budaya sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

c) Fase Dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuasa diri.

3) Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (2010) antara lain nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (1992) pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berpikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

a) Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjelaskan kehidupan sehari-

hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Schein (2012) dan Rosseau (2010) menyatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

b) Elemen Behavioural

Elemen bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasi kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

4) Budaya Organisasi yang kuat.

Deal dan Kennedy (2012) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a) Anggota -anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.

- b) 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.
- c) 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.
- d) Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pimpinan organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f) Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

5) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Tika, 2018:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu:

- a) Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

- b) Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang berisiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- c) Pengarahan yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2013:195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan pada unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- d) Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2013:195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada unit yang terpisah (departemen atau bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- e) Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
- f) Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2013:360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

- g) Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- h) Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- i) Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hal yang lebih efektif.

6) Indikator Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik primer pada budaya organisasi (Robbins, 2011;721) antara lain sebagai berikut:

- a) Inovasi dan pengambilan risiko
Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- b) Perhatian terhadap detail
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) dan perhatian terhadap detail
- c) Orientasi hasil
Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

d) Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil - hasil pada orang di dalam organisasi

e) Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim bukannya individu

f) Keagresifan

Sejauh mana karyawan agresif dan kompetitif bukannya santai-santai

g) Stabilitas

Sejauh mana organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik

2.1.4 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan. Dorongan merupakan suatu gerak jiwa dan perilaku seseorang untuk berbuat. Menurut Umam (2012:159) pengertian dari motivasi tercakup berbagai aspek tingkah atau perilaku manusia yang dapat mendorong manusia untuk bertindak dan berperilaku. Sedangkan pengertian motivasi di kehidupan sehari-hari, motivasi dapat diartikan sebagai proses yang dapat memberikan dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan ikhlas dan tidak terbebani menurut Saydam (2013:326).

Menurut Usman (2013:276) motivasi adalah dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seseorang individu yang dapat

merangsang untuk dapat melakukan tindakan yang menjadi dasar atau alasan seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu.

Menurut Rivai (2012:193) menyatakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja yaitu teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Dan teknik komunikasi persuasif, merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan perhatian, hasrat, keputusan, aksi atau tindakan, kepuasan. Penggunaan, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasrat akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan. Dengan demikian pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat maka dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu yang kompleks. Motivasi akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi yang ada pada diri manusia, sehingga akan bergantung dengan persoalan gejala kejiwaan, perasaan dan juga emosi untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua ini didorong karena ada tujuan, kebutuhan atau keinginan.

2) Faktor-faktor Motivasi

Menurut Suyanto (2013:13-17) faktor - faktor motivasi ada tujuh yaitu sebagai berikut:

a) Promosi

Promosi adalah kemajuan seseorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih.

b) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasan agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c) Pekerja itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja, semua pihak seperti pimpinan, atas langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

d) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan ini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e) Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun disisi lain para karyawan harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

f) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh suatu perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai dibidangnya untuk berprestasi dengan baik lagi.

g) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

3) Komponen Dasar Motivasi

Menurut Robbins (2015:128) teori ini ada 3 komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang untuk bekerja yakni:

a) Prestasi, artinya adanya keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik dari pada sebelumnya (pencapaian prestasi). Hal ini dapat dicapai dengan cara:

(1) Merumuskan tujuan

Tujuan yang tidak pernah dirumuskan, akan menjerumuskan individu dan organisasi.

(2) Mendapatkan umpan balik

Umpan balik diperlukan untuk pencapaian prestasi yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

(3) Memberikan tanggung jawab pribadi

Kelemahan para manajer kebanyakan adalah yang memberikan tanggung jawab kepada bawahannya. Akibatnya, bawahannya akan bekerja menurut perintah dengan tanggung jawab atasan.

(4) Bekerja keras

Bekerja keras saja tidak cukup, mesti diikuti dengan bekerja cerdas.

(5) Persahabatan

Kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara bekerja sama dengan orang lain membuat kawan di tempat kerja, sosialisasi.

(6) Kekuasaan

Adanya kebutuhan kekuasaan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

4) Aspek - Aspek Motivasi

Menurut George (2012) mengemukakan tiga aspek motivasi kerja yakni:

a) Perilaku (*direction of behavior*)

- b) Tingkat Usaha (*level of effort*)
- c) Tingkat Kegigihan (*level of persistence*)

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah adanya kedisiplinan karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), tingkat kegigihan (*level of persistence*).

5) Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini indikator variabel motivasi menggunakan Herzberg (2015) yaitu:

- a) *Achievement* (Prestasi)

Keterampilan kemampuan yang dicurahkan karyawan dalam menghadapi kesulitan dan tantangan pekerjaan agar dapat mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

- b) *Recognition* (Pengakuan)

Karyawan mengharapkan pengakuan dari perusahaan dan lingkungan kerja tempat karyawan bekerja. Karyawan merasa diakui dan dihargai apabila mereka melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan baik dan diberi imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka capai.

- c) *Responsibility* (Tanggung jawab)

Tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan.

- d) *Challenging work* (Pekerjaan yang menantang)

Karyawan merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan dapat lebih maksimal dan optimal

menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk mencapai kinerjanya.

e) *Advancement* (Kemajuan)

Karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan karyawan yang berprestasi bagi perusahaan diharapkan dapat menjamin untuk maju ke jabatan yang lebih tinggi, perusahaan juga diharapkan dapat memberikan bonus, tunjangan atau penghargaan untuk prestasi kerja karyawan yang bagus.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Secara definisi, kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Robbins dan Judge, 2010). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerja daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja menurut Badriyah (2015) kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Kepuasan Kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapatkan karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau

ketidakpuasan yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dengan perusahaan atau organisasi dengan balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2014:115-116). Pada pikiran yang paling mendasar, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dan mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Sebagai contoh jika seseorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik (Johan, 2012). Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian. Sedangkan menurut Luthans (2016), terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja.

Berdasarkan hasil pendapat dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang

menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

2) Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Robbins (2010:181) adalah:

a) Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b) Ganjaran yang pantas.

Pada karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka dipersepsikan sebagai adil, dan segaris dengan harapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

c) Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi- studi menyatakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, kebisingan dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak terlalu ekstrem.

Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang lebih bersih dan relatif modern dan dengan peralatan yang memadai.

d) Rekan kerja yang mendukung.

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku studi mendapatkan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat bila pimpinan bersifat ramah dan memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan Kerja menurut Luthans (2016) antara lain:

a) Pekerjaan itu sendiri

Sumber utama dari kepuasan berasal dari pekerjaan itu sendiri, maksudnya pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b) Gaji.

Upah yang diterima mencerminkan tingkatan yang dapat dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

c) Kesempatan promosi.

Karyawan memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang dalam organisasi.

d) Pengawasan.

Pengawasan merupakan salah satu sumber kepuasan. Pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan penyedia memberikan bantuan serta dukungan perilaku kepada karyawan.

e) Rekan Kerja.

Suatu tingkat dimana rekan kerja mampu mendukung secara sosial dan pandai secara teknis.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian - penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap karyawan sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati pada tahun 2012 dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Sido Muncul kaligawe Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh komitmen organisasional dengan p value sebesar 0.009 terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan p value sebesar 0.016 ,serta kepuasan kerja terhadap kinerja dengan p value 0.003. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 2) Penelitian oleh Prawira 2015 dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap

Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional IV Jawa Tengah - Daerah Istimewa Yogyakarta). Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 3) Penelitian oleh Handoko (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Kereta api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa Pengaruh Kepemimpinan Transfungsional dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi pengaruh variabel kepemimpinan transfungsional diperoleh hasil sebesar 0.067 dan koefisien regresi variabel motivasi kerja diperoleh sebesar 0,153

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Harijanto pada tahun 2009 yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Meningkatkan Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Pelayaran Samudera Selatan Jakarta dengan sampel seluruh karyawan yang bekerja di PT Pelayaran

Samudera Selatan. Hasil penelitian mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Harijanto pada tahun 2017 yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta dengan sampel seluruh karyawan yang bekerja di PT Pelayaran Samudera Selatan. Hasil penelitian mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 6) Penelitian oleh Tanuwibowo (2014) dengan judul Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan, komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan budaya organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 7) Penelitian oleh Anikmah (2018) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 8) Penelitian oleh Triyanti (2015) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Unit Jimbaran memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Demikian juga secara parsial gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu dan lokasi penelitian berbeda.