

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan perusahaan yang efektif dan efisien. Perusahaan seharusnya dapat mengelola dengan baik untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi karena dengan hal tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkinerja optimal (Abdul, 2011). Pimpinan perusahaan perlunya menyadari beberapa aspek untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dari beberapa aspek meliputi motivasi kerja yang ia berikan terhadap para bawahannya dan kerjasama tim antar karyawan serta kelancaran komunikasi antar sesama karyawan, begitu pula budaya organisasi untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi karyawan.

. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan salah satunya adalah kinerja karyawan. Menurut Erlina (2018) kinerja adalah hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan sesuai dengan standar kerja yang ada. Sedangkan menurut Fattah (2014) kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja

pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah unjuk kerja perorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Kinerja karyawan yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan SDM, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. PT. Pergi Berlibur Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang biro perjalanan wisata yang berdiri sejak tahun 1993. Berikut tabel data tingkat kehadiran karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia tahun 2020 :

**Tabel 1.1**

**Data Absensi Pada PT. Pergi Berlibur Indonesia Tahun 2020**

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Prosentase Absensi
1	2	3	4	$5 = (3 \times 4)$	6	$7 = (5 - 6)$	$8 = (6/5 \times 100\%)$
1	Januari	70	25	1.750	83	1.667	4,74
2	Pebruari	70	24	1.680	72	1.608	4,28
3	Maret	70	26	1.820	65	1.755	3,57
4	April	70	24	1.680	73	1.607	4,34
5	Mei	70	23	1.610	64	1.546	3,97
6	Juni	70	23	1.610	70	1.540	4,34
7	Juli	70	26	1.820	66	1.754	3,62
8	Agustus	70	25	1.750	71	1.679	4,05
9	September	70	23	1.610	65	1.545	4,03
10	Oktober	70	25	1.750	72	1.678	4,11
11	Nopember	70	24	1.680	83	1.597	4,94
12	Desember	70	24	1.680	52	1.628	3,09
Jumlah			292	20.620	836	19.604	49.08
Rata-rata			24,33	1.718,33	69.66	1.633,66	4.09

Sumber : PT. Pergi Berlibur Indonesia 2020

Dari tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi 70 orang karyawan setiap bulannya cenderung mengalami fluktuasi. Menurut Winaya (2001) rata-rata tingkat absensi 1% per bulan dianggap sangat baik, 2 sampai 3% per bulan masih dianggap baik, sedangkan rata-rata tingkat absensi yang mencapai 4% sampai 15% per bulan buruk, lebih dari 15% sudah menunjukkan gejala yang sangat buruk dalam suatu organisasi.

Hal ini memberikan indikasi jika kinerja karyawan masih relatif rendah dilihat dari tingkat absensi terbilang masih cukup tinggi di beberapa bulannya. Dilihat dari tingkat absensi yang cukup tinggi hal tersebut dapat disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal, dimana yang dimaksud faktor internal adalah faktor yang berasal dari pribadi karyawan itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang terdapat pada perusahaan seperti motivasi kerja, budaya organisasi dan kerjasama tim.

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi dari beberapa hal, salah satunya adalah motivasi kerja, budaya organisasi dan kerjasama tim. Motivasi merupakan kegiatan memberikan dorongan untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Menurut Hasibuan (2009) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Bangun (2012) motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Untuk itu pimpinan perlu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kemajuan pelayanan perusahaan itu sendiri. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan

terdapat permasalahan yang terjadi pada PT. Pergi Berlibur Indonesia yaitu dimana beberapa karyawan masih sering terlambat datang ke kantor dengan alasan yang kurang jelas dan tidak menyelesaikan pekerjaan pokoknya seperti membuat dan merevisi kontrak kerjasama dengan partner bisnis dengan tepat waktu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yudistira dan Susanti (2019) menyebutkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti jika semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Penelitian ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Fadhil dan Mayowan (2018) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Ini artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan yang ditunjukkan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Juliyanti dan Onsardi (2020) menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja dalam diri karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan perusahaan.

Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Syawal (2018) yang menyebutkan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh yang berarti bagi kinerja karyawan. Berarti karyawan yang termotivasi atau tidak termotivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Sinaga dan Hidayat (2020) menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berarti pemberian motivasi tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Selain motivasi kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Rizky, dkk (2014) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku para karyawan. Menurut Fahmi (2015) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Ini artinya jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka akan sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan terdapat permasalahan yang terjadi di PT. Pergi Berlibur Indonesia adalah masih adanya karyawan yang pulang lebih awal dengan alasan upacara agama, menjemput anak, dan sebagainya dan juga masih kerap terdapat karyawan yang tidak menggunakan seragam dan atribut lainnya seperti name tag yang telah menjadi standar yang ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amanda, dkk (2017) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjelaskan bahwa jika tingkat budaya organisasi meningkat, maka kinerja karyawan juga akan ikut meningkat. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, dkk (2017) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berarti pendapat ini menjelaskan bahwa jika budaya organisasi, termasuk di dalamnya faktor-faktor yang

mengarahkan perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh Riyantini (2021) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan terhadap budaya organisasi berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Megantara, dkk (2019) bahwa menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini membuat budaya organisasi tidak terlalu memberikan dampak yang nyata pada kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hamsal (2021) menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya baik atau kurang baiknya budaya organisasi tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja pegawai.

Selain motivasi kerja dan budaya organisasi ada satu faktor lagi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kerjasama tim. Menurut Lawasi & Triatmanto (2017) kerjasama tim merupakan kelompok yang berusaha menciptakan kinerja yang lebih banyak daripada melakukan secara pribadi, kerjasama yang solid akan menghasilkan energi yang positif, serta penting bagi kebahagiaan kepuasan kerja ini yang dapat mempengaruhi kinerja individu. Menurut Amirullah (2015), kerja sama tim merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi yang inovatif yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan daripada individu. Dengan adanya kerjasama tim yang baik maka bisa meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa

karyawan terdapat permasalahan yang terjadi pada PT. Pergi Berlibur Indonesia adalah kurangnya kontribusi karyawan dalam memecahkan masalah yang ada diperusahaan seperti ketika ada konsumen yang komplek dan lebih cenderung melempar tanggungjawab ke rekan satu timnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurrohman, dkk (2020) menyatakan kerjasama tim memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwasannya semakin baik kerjasama tim dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Serta berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Letsoin dan Ratnasari (2020) menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti kerjasama tim memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Tailan, dkk (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kerjasama tim terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin meningkatnya kerjasama tim antar karyawan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Subakti (2021) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhti, dkk (2017) yang menyatakan kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berarti setiap kenaikan dari variabel kerjasama tim akan menyebabkan turunnya nilai dari kinerja karyawan.

Melihat hal tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh tentang motivasi kerja, budaya organisasi dan kerjasama tim, karena dengan adanya motivasi kerja yang baik, Budaya organisasi yang baik dan kerjasama tim yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan dan mampu melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu judul dari penelitian ini adalah Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Dari latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia?
3. Apakah ada pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

### 1) Manfaat Teoristis

Untuk menambah wawasan dalam bidang ekonomi manajemen khususnya pada ekonomi sumber daya manusia dan mengimplementasikan ilmu-ilmu ekonomi dari para ahli.

### 2) Manfaat Praktis

#### a) Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk penulisan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan kelulusan dan memperoleh gelar sarjana dalam bidang ekonomi pada Universitas Mahasaraswati Denpasar.

#### b) Bagi PT. Pergi Berlibur Indonesia

Diharapkan dengan adanya penelitian ini pimpinan dapat memotivasi karyawan agar meningkatkan semangat dalam bekerja sehingga semua kegiatan yang dilakukan dapat mencapai hasil kinerja terbaik.

#### c) Bagi Pembaca (Peneliti Lainnya)

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi sebagai bahan acuan di dalam penelitian-penelitian lebih lanjut bagi mereka yang membutuhkan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Theory of Planned Behavior (TPB)***

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Theory of Planned Behavior (TPB). TPB merupakan pengembangan dari Theory of Reasoned Action (TRA). Menurut Theory of Planned Behavior (TPB) keputusan untuk menampilkan tingkah laku tertentu adalah hasil dari proses rasional yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu dan mengikuti urutan-urutan berfikir (Baron & Byrne, 2004). Theory of Planned Behavior (TPB) merupakan teori perilaku yang menyatakan bahwa minat perilaku seseorang dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan kontrol perilaku persepsian.

1. *Attitude Toward the behavior* (sikap terhadap perilaku) ditentukan oleh keyakinan subyektif individu mengenai perilaku tersebut dan konsekuensi suatu perilaku. Seseorang akan memiliki intensi berperilaku, jika ia memiliki keyakinan dan menganggap perilaku tersebut bermanfaat bagi dirinya
2. *Subjective Norm* (norma subjektif) adalah persepsi individu terhadap harapan dari orang - orang yang berpengaruh dalam kehidupannya mengenai keharusan melakukan atau tidak melakukan sesuatu perilaku tertentu.

3. *Perceived Behavioral Control* (Persepsi individu atas control perilaku) adalah persepsi individu mengenai mudah atau sulitnya untuk mewujudkan suatu perilaku tertentu.

### **2.1.2 Motivasi Kerja**

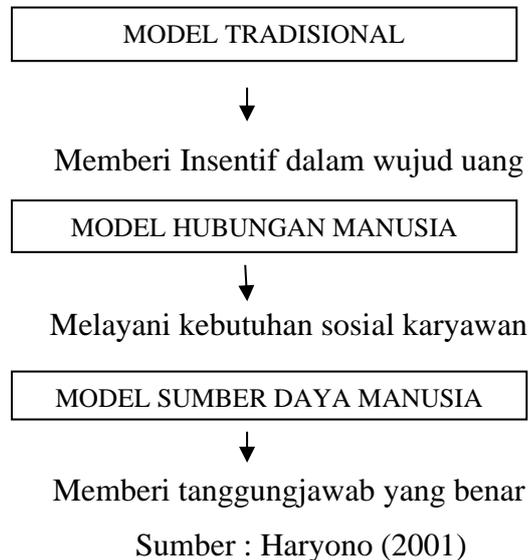
#### 1) Pengertian Motivasi

Menurut Hasibuan (2009) Motivasi adalah sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Sukarno (2000) menyatakan bahwa: “Motivasi kerja adalah hasrat atau kemauan bekerja untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi”. Sedangkan Gorda (2004) menyatakan bahwa: “Motivasi kerja merupakan serangkaian dorongan kerja yang dirumuskan secara sengaja oleh pimpinan perusahaan yang ditujukan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan pekerjaan tertentu yang berdampak pada peningkatan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan.

#### 2) Model Motivasi

Haryono (2001) mengatakan model-model motivasi sebagai berikut:

- a) Model Tradisional: dalam aliran ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Agar karyawan bisa berhasil dalam pekerjaannya, digunakan sistem upah insentif, dimana semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar penghasilan para karyawan.
- b) Model Hubungan Manusiawi (*Human Relation Model*) : dalam hal ini para manajer memotivasi karyawannya dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka penting dan berguna sehingga bisa meningkatkan kepuasan kerjanya.
- c) Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*) : dalam hal ini para karyawan diberi motivasi akan kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai “Arti” dalam bekerja sehingga para karyawan bisa diberi tanggung jawab lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, berikut pelaksanaan model-model motivasi seperti Gambar 2.1 :

**Gambar 2.1****Motivasi yang Diberikan oleh Masing-Masing Model**

Gorda (2004) mengatakan motivasi adalah mengacu pada dorongan dan usaha memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Sedangkan menurut Tohardi (2002) mengatakan juga bahwa: motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan kepada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

### 3) Tujuan Motivasi Kerja

Dalam bukunya Hasibuan memaparkan beberapa poin tujuan motivasi yaitu, sebagai berikut :

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan

- e) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- k) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan

#### 4) Jenis Motivasi

Heidjrahman dkk, (2000), menyatakan bahwa motivasi dapat dibagi menjadi dua yaitu :

##### a) Motivasi Positif

Merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan hadiah.

##### b) Motivasi Negatif

Merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain dengan teknik dasar yang digunakan melakukan sesuatu yang diinginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan pengakuan uang atau mungkin jabatan. Karyawan yang betah bekerja akan mempengaruhi prestasi kerja, status atau kedudukan berkaitan dengan kepangkatan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja.

Hasibuan, (2001) menyatakan bahwa motivasi dapat dibagi menjadi dua yaitu :

- a) Motivasi positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini kinerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b) Motivasi negatif (*insentif negatif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini kinerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, ini berarti akan meningkatkan produktivitas kerja, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### 5) Azas -Azas Motivasi

Hasibuan, (2001:221) menyatakan bahwa ada 5 (lima) azas motivasi yaitu :

##### a) Azas Mengikut Sertakan

Artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

##### b) Azas Motivasi Kerja

Artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.

##### c) Azas Pengakuan

Artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d) Azas Wewenang yang didelegasikan

Artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.

e) Azas adil dan layak

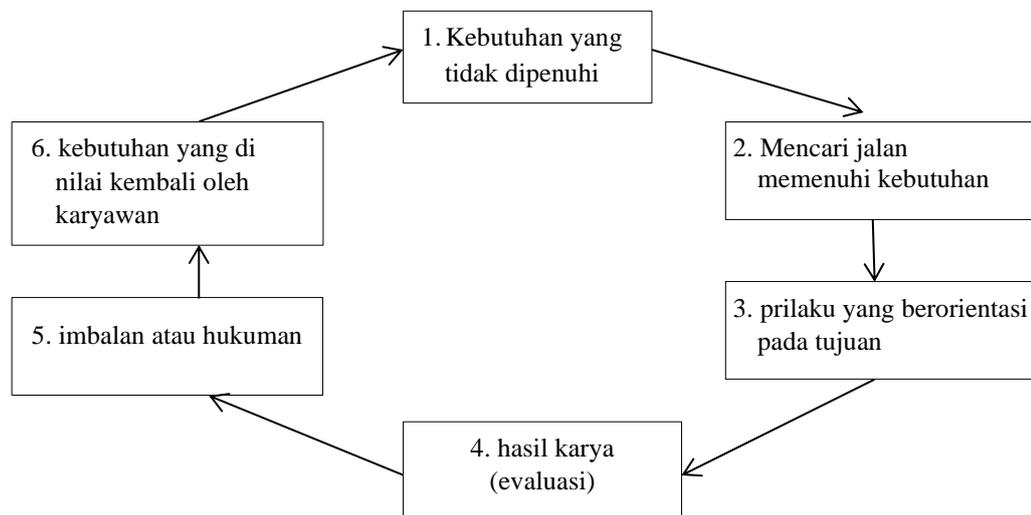
Artinya dalam memberikan kewenangan dan tugas kepada bawahan secara adil dan pemeberian balas jasa yang layak sesuai dengan hasil kerjanya.

6) Proses Motivasi

Setiap individu dalam kehidupannya mempunyai kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda, begitu pula karyawan dalam perusahaan mempunyai keinginan dan tujuan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya sehingga mendorong ia berperilaku tentu guna memenuhi kebutuhannya. Menurut Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut pada Gambar 2.2 :

**Gambar 2.2**

**Siklus Motivasi Karyawan**



Sumber: Hasibuan (2003:151)

Pada Gambar 2.2 terlihat bahwa orang berusaha akan memenuhi kebutuhannya yang bermacam-macam. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang untuk mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarahkan pada pencapaian tujuan. Setelah beberapa waktu manager menilai perilaku tersebut, dimana hasil evaluasi prestasi tersebut menghasilkan berbagai macam bentuk baik berupa imbalan maupun hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi di tinjau kembali. Hal ini menggerakkan proses dan pola berlingkar (siklus) dimulai lagi.

7) Indikator – Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2009), bahwa motivasi kerja karyawan di pengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu :

- a) Kebutuhan fisik ditujukan dengan: pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
- b) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditujukan dengan : fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- c) Kebutuhan sosial, ditujukan dengan : melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d) Kebutuhan akan penghargaan, ditujuakan dengan : pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
- e) Kebutuhan perwujudan diri, ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### 1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Tika (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa 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 berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Deal dan Kennedy, dkk dalam Filsa (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung startegi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Kesimpulannya budaya organisasi adalah sebuah norma dan nilai yang dijadikan pedoman oleh semua anggota organisasi yang nantinya akan mempengaruhi cara mereka beraktivitas, berperilaku dan bekerja.

#### 2) Jenis – Jenis Budaya Organisasi

Menurut Tika (2010:07) jenis-jenis budaya organisasi dapat dibentuk berdasarkan proses informasi dan tujuannya.

##### 1. Berdasarkan Proses Informal

- a. Budaya rasional.
- b. Budaya ideologis.
- c. Budaya konsensus.

d. Budaya hirarkis.

2. Berdasarkan tujuannya

a. Budaya organisasi perusahaan.

b. Budaya organisasi publik.

c. Budaya organisasi sosial.

3) Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Amirullah (2010:13) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

a. Berperan menetapkan batasan.

b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.

c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.

d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial kerana merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

e. Sebagai mekanisme kontrol dan memandu dan memebentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Robbert Kreitner dan Angelo Kinicki membagi empat fungsi budaya organisasi

a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.

b. Memudahkan komitmen kolektif.

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

d. Membentuk perilaku dengan membantu pimpinan merasakan keberadaannya.

4) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur:

a) Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

b) Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

c) Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas.

Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

d) Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

#### **2.1.4 Kerjasama Tim**

1) Pengertian Kerjasama Tim

Menurut West dalam Hatta (2017) telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik dan hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan secara perorangan. Menurut Andrew Carnegie (dalam Kaswan (2017) kerjasama tim ialah kemampuan bekerja sama mencapai visi bersama. Sementara Dejanaz (2006) mendefinisikan *teamwork* adalah kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai maksud dan tujuan tim serta para anggotanya mampu berpartisipasi di dalam tim dan memperoleh kepuasan di dalam tim tersebut. Dapat disimpulkan bila kerjasama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif dari pada kerja secara individual karena dapat menghemat banyak waktu dan juga mampu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan.

Oleh sebab itulah dalam sebuah perusahaan kerjasama tim sangatlah dibutuhkan.

## 2) Ciri – Ciri Kerjasama Tim

Widiastuti (dalam Safitri, 2013) mengungkapkan beberapa ciri tim yang efektif yaitu sebagai berikut:

### a) Tujuan yang sama

Tim yang efektif memiliki tujuan dan semua anggota tim tahu benar tujuan yang hendak dicapai organisasi.

### b) Antusiasme yang tinggi

Antusiasme tinggi bisa dibangkitkan jika kondisi kerja juga menyenangkan. Anggota tim tidak merasa takut menyatakan pendapat, mereka juga diberi kesempatan untuk menunjukkan keahlian mereka dengan menjadi diri sendiri, sehingga kontribusi yang mereka berikan juga bisa optimal.

### c) Peran dan tanggung jawab yang jelas

Setiap anggota tim harus mempunyai peran dan tanggung jawab masing-masing yang jelas. Tujuannya adalah agar mereka tahu kontribusi apa yang bisa mereka berikan untuk menunjang tercapainya tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.

### d) Komunikasi yang efektif

Dalam proses meraih tujuan, harus ada komunikasi yang efektif antar anggota di dalam tim.

### e) Resolusi Konflik

Dalam mencapai tujuan mungkin saja ada konflik yang harus dihadapi. Jika terjadi konflik, jangan didiamkan ataupun dihindari tapi perlu segera dikendalikan.

f) *Shared power*

Tiap anggota tim perlu diberikan kesempatan untuk menjadi "pemimpin", menunjukkan "kekuasaannya" di bidang yang menjadi keahlian dan tanggung jawab mereka masing-masing. Sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab untuk kesuksesan tercapainya tujuan bersama.

3) Bentuk – Bentuk Kerjasama Tim

Kaswan (2017) mengelompokkan bentuk-bentuk dari teamwork menjadi empat, yaitu sebagai berikut:

a) *Networking* / Jejaring: Awal kerja sama

*Networking* atau jejaring didefinisikan sebagai pertukaran informasi atau jasa antar individu, kelompok, atau institusi terutama agar dapat mengembangkan hubungan bisnis yang produktif. Dalam istilah yang sederhana, jejaring hanyalah tindakan berbagi informasi untuk keuntungan bersama.

b) *Coordination* / Koordinasi: Kerja sama yang lebih tinggi

Koordinasi dalam pengertian sinkronisasi dan integrasi aktivitas, tanggung jawab, kendali, kontrol, atau pengawasan untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c) *Cooperation* / Kerja Sama: Lebih signifikan

*Cooperation* atau kerja sama berarti rencana sukarela dimana dua atau tiga entitas / orang terlibat dalam pertukaran yang saling menguntungkan sebagai pengganti berkompetisi. Dalam istilah sederhana, kerjasama memadukan ciri-ciri koordinasi dengan berbagi sumber daya.

d) *Collaboration / Teamwork* : Kerja sama tim yang sebenarnya

*Collaboration* adalah tentang bekerja sama sebagai tim, berkembang atas dasar kerja sama, mengusulkan dan menilai ide-ide kreatif baru, dan berkomunikasi satu sama lain dalam lingkungan yang terbuka dan menghargai. Kolaborasi ialah tentang tujuan bersama tim, bukan tujuan individual para anggotanya.

#### 4) Indikator Kerjasama Tim

West (dalam Hatta dkk, 2017) menetapkan indikator-indikator kerja sama tim sebagai alat ukurnya sebagai berikut:

a) Tanggung jawab

yaitu secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.

b) Saling berkontribusi

yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.

c) Pengerahan kemampuan secara maksimal

yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Prawirosentono (2008:2) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. Menurut Mangkunegara (2011:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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

#### 2) Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat mengenai indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Moorhead dan Megginson,

dalam Sugiyono (2009:12) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g) Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21) tentang faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

- a) Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.

- c) Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk lebih mendukung penelitian ini, berikut merupakan penelitian terdahulu yang merupakan referensi pada penelitian ini

- 1) Amanda, dkk (2017) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Teknik pengambilan data pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin dan Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *Probability Sampling* yaitu teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yang pertama adalah dengan uji instrumen yaitu validitas dan reliabilitas, yang kedua analisis deskriptif meliputi deskriptif presentase, deskripsi statistik (meliputi mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi). Selanjutnya analisis yang ketiga adalah dengan pengujian asumsi klasik, uji asumsi klasik ini meliputi uji normalitas dan uji homogenitas. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang

dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal.

- 2) Jamaluddin, dkk (2017) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Peneliti teknik *Proportionate Random Sampling* dan menggunakan uji kualitatif menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah sama – sama menggunakan variable bebas budaya organisasi dan variable terikat kinerja karyawan.
- 3) Fadhil dan Mayowan (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ajb Bumiputera. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah uji koefisien korelasi, koefisien determinasi, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji t, uji F, dan analisis jalur dengan program SPSS versi 16. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikatakan bahwa semakin tinggi nilai motivasi maka nilai kinerja karyawan akan semakin tinggi.
- 4) Yudistira dan Susanti (2019) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa, Pengendalian Penduduk dan

Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan. Teknik analisa data yang digunakan adalah Analisis kualitatif dan Analisis kuantitatif Hasil penghitungan dari skor atau nilai tersebut kemudian dalam analisis statistik yang dilakukan dengan bantuan program SPSS untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel penelitian, dengan melakukan uji data sebagai berikut: uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan analisis regresi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan.

- 5) Julianti dan Onsardi (2020) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Bengkulu. Teknik pengumpulan dengan menggunakan simple random sampling. Untuk teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan angket. Sedangkan untuk teknik analisis data dengan menguji analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja dalam diri karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan perusahaan.
- 6) Nurrohman, dkk (2020) melakukan penelitian berjudul Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kerjasama Tim dan Kreativitas

Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mavens Mitra Perkasa Malang. Hasil penelitian menyatakan kerjasama tim memengaruhi kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, analisis regresi liner berganda, uji hipotesis F, uji hipotesis t dan uji koefisien determinasi. Hal ini memperlihatkan bahwasannya semakin baik kerjasama tim dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- 7) Letsoin dan Ratnasari (2020) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SPSS versi 16. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, dan teknik pengujian data yang digunakan adalah uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Tailan, dkk (2021) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu keseluruhan populasi atau metode sensus. Analisa data menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil penelitian menyatakan kerjasama

tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga ketika semakin meningkatnya kerjasama tim yang dimiliki antar karyawan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

- 9) Riyantini (2021) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Keahlian Pengguna, Kesesuaian Tugas Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengguna Sistem Informasi Akuntansi (SIA). Metode penentuan sampel adalah non probability sampling yaitu dengan purposive sampling, teknik analisis data analisis regresi linear berganda, koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji F, uji t. Hasil Penelitian menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan terhadap budaya organisasi berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.