BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup *(survive)* dan mencapai pertumbuhan *(growth)* melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia (Brahmasari dan Suprayetno, 2015).

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan akitivitas operasionalnya tidak luput dari peran sumber daya manusia yang dimiliki. Maka dari itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik (Saraswati, 2017). Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (Maryani, dkk, 2019). Perusahaan dalam memperoleh keuntungan melakukan kegiatan yang menggunakan faktor-faktor produksi seperti sumber daya manusia, sumber daya alam, modal, dan teknologi, sehingga memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia (Saraswati, dkk, 2021).

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan

UNMAS DENPASAR

dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Gibson (2017) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi, sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Wibowo (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja karyawan dapat dicapai melalui pelatihan yang mengacu pada perbaikan langsung dalam pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang terkait dan untuk mencapai komitmen karyawan yang lebih mengarah tujuan organisasi. Kinerja yang baik dari karyawan dapat menjamin peningkatan mutu dan produktivitas perusahaan, sehingga tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dapat dicapai (Mindari, 2015). Kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2016). Menurut Edison dkk (2016), bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang

UNMAS DENPASAR

mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Ricardianto (2018) kinerja adalah suatu gambaran tentang tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi.

Ermayanti (2016) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang pemimpin perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi dan pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda dan budaya dikatakan erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto, 2018). Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana karyawan memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan karyawan.

UNMAS DENPASAR

Wolsely dan Campbell (2017) mengemukakan bahwa orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya. Hal tersebut mendukung hasil penelitian yang dilakukan Marifah (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Dalam hal ini motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sangatlah berpengaruh terhadap Hotel Ubud Inn. Hotel Ubud Inn yang berlokasi di Jl. Mongkey Forest ini atau sekitar 800 meter dari pusat kota Ubud, berdiri dari tahun 1978. Pada awal berdirinya Ubud Inn pada tahun 1978 ini hanya terdiri dari 12 kamar (8 kamar biasa dan 4 kamar untuk keluarga). Sekitar pada tahun 1979 sampai dengan tahun 1980, Hotel Ubud Inn yang didirikan oleh I Gusti Ngurah Brata ini mulai menambah jumlah kamarnya menjadi sebanyak 4 kamar, sehingga menjadi 16 kamar. Sekitar pada tahun 1990, hotel yang berlokasi di Jl. Mongkey Forest ini menambah berbagai fasilitas hotel salah satunya kolam renang dengan ukuran 12m x 7m, termasuk dengan kolam anak – anak.

Karyawan yang kurang mendapatkan motivasi kerja cenderung lebih sering absen, sering sekali mereka tidak merencanakan untuk absen namun bila ada berbagai alasan untuk absen mereka akan dengan mudah menggunakan alasan-alasan tersebut (Handoko, 2018: 197). Indikasi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan Hotel Ubud Inn dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan yang dapat dilihat pada Tabel 1. 1 berikut.

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan Pada Hotel Ubud Inn Tahun 2020

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah hari kerja	Jumlah hari kerja seharusnya	Tingkat absensi karyawan	Presentase absensi
1	**2**	**3**	**4=(2x3)**	**5**	**6=4/5x100**
Januari	49	19	931	30	3, 10 %
Februari	49	18	882	29	3, 04 %
Maret	49	20	980	28	3, 50 %
April	49	18	882	26	3, 39 %
Mei	49	17	833	25	3, 33 %
Juni	49	19	931	27	3, 44%
Juli	49	20	980	28	3, 50 %
Agustus	49	19	931	28	3, 32 %
September	49	20	980	27	3, 62 %
Oktober	49	19	931	28	3, 32 %
November	49	20	980	29	3, 37 %
Desember	49	18	882	29	3, 04%
Jumlah		**227**	**11123**	**334**	**39, 97 %**
Rata-rata					**3, 98%**

Sumber: *Hotel Ubud Inn, 2021*

Dapat disimpulkan rata-rata tingkat absensi karyawan Hotel Ubud Inn bulan Januari sampai bulan Desember pada tahun 2020 yaitu pada presentase 3, 98% Flippo (2017: 281) menyatakan bahwa apabila absensi 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 persen sampai 10 persen dinyatakan tinggi, dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar. Kemangkiran atau tidak masuk kerja (absen) karyawan tanpa alasan merupakan keadaan yang tidak menguntungkan perusahaan. Dengan tingkat absesi diatas 3 persen, ini merupakan salah satu indikasi adanya masalah dalam kepuasan kerja karyawan Hotel Ubud Inn.

Fenomena yang di dapat budaya organisasi dan motivasi merupakan faktor – faktor yang berhubungan dan merupakan unsur yang penting karena sangat berpengaruh terhadap kinerja dan perilaku setiap individu dalam perusahaan. Kelemahan dari Hotel Ubud Inn adalah kurangnya dukungan dan motivasi dari pimpinan kepada karyawannya untuk bekerja secara maksimal. Hal ini dapat

UNMAS DENPASAR

dilihat dari kinerja karyawan yang menurun, dimana terdapat beberapa tamu hotel yang mengeluh dengan yang diberikan oleh pihak hotel, dimulai dari keluhan akan beberapa fasilitas kamar yang kurang memuaskan hingga kondisi kamar yang lembab sehingga mengeluarkan aroma yang tidak sedap.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Peran Motivasi Sebagai Pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Ubud Inn.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Ubud Inn
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Ubud Inn
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Ubud Inn
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada Hotel Ubud Inn

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ubud Inn

2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Hotel Ubud Inn
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Ubud Inn
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Hotel Ubud Inn

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya, serta sebagai sumber rujukan pihak-pihak terkait (Dinas Pendidikan, institusi pendidikan lainnya) dan manfaat dalam meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Mahasiswa
   a. Untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dan sekaligus menanggapi suatu kejadian, memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahannya.
   b. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.
2. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada Hotel Ubud Inn sehingga dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan di segala bidang perusahaan.

UNMAS DENPASAR

3. Bagi Fakultas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan acuan ilmiah di perpustakaan dan juga dapat dipakai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theori*)

Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theori*) merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke (1968). Teori penetapan tujuan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi prilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan, tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu.

Robbins (2015) menyatakan *goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Dan pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja Latham (2016). Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap prilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham, 2016).

UNMAS DENPASAR

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2016: 15).

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata *(real)* secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2019: 11). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2015: 1).

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2016: 15). Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

UNMAS DENPASAR

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job reqruitment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asa *the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.

UNMAS DENPASAR

i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusiatersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam kenyataan praktik kehidupan organisasi, sering tidak dinyatakan jelas dan eksplisit, apa sebenarnya tujuan dari organisasi yang mengurusi manajemen SDM tersebut. Padahal kegagalan dalam mengelola suatu sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi, baik terhadap kinerjanya, profilnya, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Samsudin (2017: 30) yaitu: memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat terinci menjadi empat tujuan utama sebagai berikut:

a. Tujuan sosial, Agar organisasi / perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

UNMAS DENPASAR

b. Tujuan organisasi, Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia di bentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional, Tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen SDM dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.

d. Tujuan individu, Tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, karyawan mungkin akan menarik diri atau keluar dari perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari MSDM bukan hanya untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi saja, melainkan mempunyai tujuan lainnya seperti tujuan sosial, organisasi, fungsional dan pribadi, yang di dalamnya mempunyai suatu tujuan meningkatkan efektifitas dalam bidang masing-masing.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Nilasari (2016: 94) fungsi MSDM meliputi:

a. Fungsi Perencanaan *(planning*), Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan SDM yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*), Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar

UNMAS DENPASAR

para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Fungsi Pengarahan (*directing*), Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien tujuan yang telah direncanakan.

d. Fungsi pengendalian (*controlling*), Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja, telah dicapai.

2.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya tidak hanya berlaku pada kebudayaan dan adat istiadat seperti yang dimiliki oleh negara Indonesia yang kaya dengan kebudayaannya. Pada kenyataannya, setiap organisasi juga memiliki budaya yang menjadi ciri khas organisasi mereka masing-masing. Budaya dalam organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Sebelum memahami pengertian dari budaya organisasi, kita perlu memahami apa yang dimaksud dengan budaya dan organisasi. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang dimiliki, diyakini, serta diterapkan oleh anggota komunitas yang sama. Budaya terdiri dari serangkaian nilai, ide-ide, persepsi, preferensi, konsep moralitas, kode perilaku, yang nantinya akan menciptakan kekhasan di antara kelompok manusia tersebut. Sedangkan, organisasi adalah suatu platform dimana individu dari berbagai latar belakang bersatu dan bekerja sebagai unit kolektif untuk mencapai tujuan bersama dan target tertentu.

UNMAS DENPASAR

Menurut Robbins (2015: 289) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yag dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi sebagai nilai–nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak (Robbins dan Coulter, 2016: 80). Dari pandangan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi.

2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Panggabean dalam tulisan Robbins (2015:68), budaya organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Budaya Organisasi yang Kuat.

Ini merupakan jenis budaya organisasi yang kokoh dan kuat, dimana jenis budaya organisasi ini mengacu pada situasi dimana karyawan dapat menyesuaikan diri dengan baik, menghormati kebijakan organisasi, dan mematuhi semua pedoman organisasi yang berlaku. Dalam budaya organisasi yang kuat seperti ini, setiap orang yang terlibat merasa sangat menikmati pekerjaan mereka dan menjadikan setiap tugas kerja sebagai pembelajaran baru, serta mereka mencoba untuk mendapatkan banyak pelajaran dan pengalaman sebanyak yang mereka bisa. Dengan kata lain, setiap anggota organisasi benar-benar menerima peran dan tanggung jawab mereka dengan sukarela.

b. Budaya Organisasi yang Lemah.

Dalam budaya organisasi yang lemah, setiap anggota organisasi menerima peran dan tanggung jawab mereka hanya karena rasa takut pada

UNMAS DENPASAR

atasan atau pemimpin mereka di dalam organisasi. Mereka takut terhadap segala kebijakan organisasi yang ada, sehingga apapun yang mereka lakukan semata-mata karena ada paksaan. Yang menyedihkannya, orang-orang yang terlibat di dalam organisasi ini hanya menjadikan organisasi sebagai platform utama untuk mencari penghasilan. Namun, sejatinya mereka tidak pernah merasa terikat dengan organisasi tersebut.

Kedua jenis budaya organisasi di atas akan memberikan dampak budaya organisasi terhadap para anggota organisasi dan pihak-pihak eksternal dari organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh, karyawan yang ada di dalam budaya organisasi yang lemah akan menjalankan setiap pekerjaan dengan rasa berat hati.

Rasa terpaksa yang dirasakan oleh karyawan tersebut akan berdampak pada cara dirinya melayani dan menyelesaikan permasalahan pelanggan. Seringkali terjadi jika seorang karyawan tidak tulus dalam membantu klien, maka klien akan memberikan respon yang kurang memuaskan. Oleh karena itu, jenis dan bentuk budaya organisasi akan sangat mempengaruhi organisasi dalam meraih kesuksesan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

a. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.

UNMAS DENPASAR

d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015: 256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

c. Orientasi hasil. Sejauh mana manjemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasill pada orang – orang di dalam organisasi itu.

e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim - tim kerja, bukan individu

UNMAS DENPASAR

f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.

g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Robbins, 2015: 214) Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi. (Mathis dan Jackson, 2016: 114) Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2017: 141)

Motivasi adalah sebuah keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus dapat tercapai (Flippo, 2017: 143) Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2017: 149) Pengertian tentang motivasi yang dikutip oleh Wibowo (2018: 378) yaitu: 11 Motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan peilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Kreitner dan Kininki, 2018: 205)

Motivasi adalah keinginan untuk bertindak (Heller, 2015: 6) Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan *(arouse),* mengarahkan *(direct),* dan menjaga *(maintain)* perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan (Greenberg dan Baron, 2017: 190). Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan

UNMAS DENPASAR

bahwa motivasi adalah Keinginan yang muncul dari dalam seorang individu untuk bertindak dan melakukan sesuatu hal untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Teori Motivasi Kerja

Untuk menentukan indikator motivasi diturunkan dari berbagai teori motivasi yang relevan. Sesuai dengan objek penelitian, teori yang relevan dipakai sebagai indikator motivasi adalah Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (Robbins, 2019: 218) Teori dua faktor merupakan teori yang menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja *(satisfied)*, sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja *(dissatisfied).* Faktor-faktor instrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti: pencapaian, prestasi, pengakuan, peningkatan kerja, tanggung jawab. Sedangkan faktor-faktor ekstrinsik yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja seperti: administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan.

3. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu:

a. Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
b. Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, denga informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

UNMAS DENPASAR

d. Prinsip Pendeglasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

4. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara (2016: 5) sebagai berikut:

a. Tanggung jawab, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
b. Prestasi kerja, melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
c. Peluang untuk maju, keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
d. Pekerjaan yang menantang, keinginan untuk belajar menguasai pekerjaanya di bidangnya.

UNMAS DENPASAR

2.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesunggunya yang dicapai seseorang. Menurut Mangkunegara (2019: 67) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Faktor-faktor yang

mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan (Widyani, 2020)

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kreteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai & Basri, 2015: 14).

2. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan digunakan sebagai indikator yang mengukur kinerja karyawan secara individual. Menurut Robbins (2015) terdapat 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

a. Mutu, kinerja karyawan diukur dari kualitas dan kesempurnaan dari tugas terhadap keahlian karyawan. Indikator ini sangat penting untuk suatu kemajuan atau kemunduran posisi suatu perusahaan atau organisasi
b. Kuantitas, merupakan jumlah kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jumlah kinerja dapat diukur sesuai dengan target ketika perencanaan deskripsi kerja. Sehingga pengukuran kuantitas kinerja akan lebih mudah dilakukan oleh pengelola perusahaan atau organisasi.
c. Ketepatan Waktu, merupakan hal penting dalam kinerja. Indikator yang satu ini menjadi kunci yang penting dari ketepatan sebuah target.

UNMAS DENPASAR

d. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya, Selain kualitas, kuantitas, din ketepatan waktu, pengelola perusahaan atau organisasi juga dapat menjadi efektivitas penggunaan sumber daya sebagai indikator kinerja karyawan. Semakin karyawan efektif dalam menggunakan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku kemudian kinerja yang dihasilkan semakin baik maka kinerja karyawan tersebut dapat dikatakan baik Efektivitas penggunaan sumber daya sangat berpengaruh terutama dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menghasilkan kinerja yang maksimal demi pencapaian target perusahaan atau organisasi.

e. Mandiri, kemandirian juga ternyata penting dalam penilaian indikator kinerja. Karyawan yang mandiri tidak akan merepotkan rekan kerjanya. Namun meski kemandirian penting, tuntutan akan kemampuan bekerja dalam tim juga tidak boleh diabaikan. Sehingga faktor yang satu ini dapat dijadikan salah satu indikator untuk mengukur kinerja karyawan.

f. Berkomitmen, Komponen yang satu ini sangat menentukan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan yang berkomitmen cenderung akan lebih termotivasi dan memiliki rasa bertanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

UNMAS DENPASAR

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja *(performance appraisal)* memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau

kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2018). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2018) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu
e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Handoko (2018) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target / sasaran

UNMAS DENPASAR

yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Handoko (2018) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

a. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
b. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
c. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, intregitas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.6 Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organsiasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yangs angat penting. Bahkan beberapa organsiasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen di dalam dunia kerja. Komitmen kerja di perusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara pegawai dengan pekerjaan atau profesi di tempat pegawai tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan tersebut (Rozikin, 2018: 12).

UNMAS DENPASAR

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dengan kata lain, ini merupakan sikap mereklefsikan kinerja pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilannya serta kemanjuan yang berkelanjutan untuk tetap berada tetap dalam organisasi. Luthans (2016: 250) menunjukan bahwa: ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi. Melizawati (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa: komitmen organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja karyawan pada PT. Indotirta Abadi. semakin tinggi komitmen karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Kindangen, dkk (2015) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dayana Cipta. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan gaya, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara bersamaan pada kinerja karyawan di PT. Dayana Cipta. Penelitian lain dari Fudholi, dkk (2019) tentang Motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dari Setiawan (2015) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT Pusri Palembang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT Pusri Palembang.

UNMAS DENPASAR

2.7 Penelitian Terdahulu

2.7.1 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Adnyani, dkk (2016) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan pada budaya organisasi, maka akan diikuti peningkatan pada kinerja pegawai. Keberhasilan pelaksanaan budaya organisasi antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, memotivasi, kepatuhan pada norma atau aturan, terjadinya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan.

Hasil penelitian ini sejalan Raharjo dan Prawatya (2012) Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Minyak Kayu Putih di KRAI Purwodadi yang menunjukan hasil penelitian budaya organisasai berpengaruh positif pada 35 kinerja karyawan. Artinya naik turunnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor budaya dan motivasi. Hal ini didukung oleh Herdiany (2015) peneletiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh:

Nikpour (2017) dalam peneletiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT

Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Mariam (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. Dalam penelitian ini budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Rashid, (2017) melakukan penelitian dengan judul *The influence of corporate culture and organisational commitment on performance.* melakukan penelitian dimana dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap kinerja.

2.7.2 Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Apabila perusahaan menginginkan karyawannya termotivasi dalam menjalankan pekerjaan, maka perusahaan harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya yang nanti akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hasil kerjanya sesuai dengan penelitian Sudarsono (2008). Fatmawati dan Hormati (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan pada motivasi kerja, maka akan diikuti peningkatan pada kinerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Teck Hong dan Waheed, dkk (2017). Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa motivasi sangat diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Berbeda dengan penelitian yang

UNMAS DENPASAR

dilakukan oleh: Parlinda dan Wahyuddin (2008), dengan penelitian: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta). Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di dinas PDAM Surakarta yang berjumlah 360 orang. Kemudian menggunakan sampel sebesar 78 responden, dengan teknik samplingnya adalah quota sampling. Hasil penelitiannya adalah variabel kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Surakarta.

Penelitian ini tidak didukung Parlinda dan Wahyuddin (2008) pada judul Pengaruh Kepemipinan, Motivasi, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar menemukan bahwa motivasi kerja tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Retnoningsih (2009) Pengaruh Motivasi Kedisiplinan terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Kerja sebagai Variabel Moderating pada SMA Negeri 7 Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Motivasi tidak ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

UNMAS DENPASAR