

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen sebagai berikut :

Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter (2012:36) adalah :

“Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.”

Kemudian menurut Sapre dalam Usman (2013:6) adalah :

“Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Selanjutnya menurut G.R Terry (2012:2) adalah :

“Suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Menurut Stoner dan Freeman dalam Safroni (2012:44) adalah :

*“Management is the process of planning, organizing, and controlling the work of organization members and using all available organizational resources to reach stated organizational goals.”* Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, dan mengontrol pekerjaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi, dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengontrol, mengintegrasikan, dan mengarahkan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

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.

Menurut beberapa ahli mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10) adalah :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat “.

Menurut Budiyanto (2013:47) adalah :

“Manajemen sumber daya manusia memandang manusia dalam organisasi sebagai aset yang perlu dirawat, ditingkatkan kemampuan keterampilan dan

menjaga komitmennya dalam bekerja, hal-hal tersebut akan berdampak pada peningkatan daya saing yang unggul (*competitive advantage*).”

Wilson Bangun (2012:6) mendefinisikan :

“Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.”

Dari ketiga pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah aset dengan sistem terintegrasi yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia berupa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

### **2.1.2.1 Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Manusia**

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2009:51) dalam Suwatno dan Donni (2013:47) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.

- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi MSDM itu sendiri. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Harris (2000) dalam Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:6) mencakup : “(1) *Planning*, (2) *Staffing*, (3) *Evaluating and compensating*, (4) *Improving*, (5) *Maintainiing effective employer-employee relationships*.”

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

### **1. Fungsi manajerial**

#### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

#### b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi:

- a) Memiliki tujuan yang jelas
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab
- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif
- e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

#### c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan - kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Untuk dapat benar benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-

kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk factor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

## **2. Fungsi Operasional**

### **a. Pengadaan ( *procurement* )**

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### **b. Pengembangan ( *development* )**

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

### **c. Kompensasi ( *compensation* )**

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mntal dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Sedangkan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21) adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintanance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

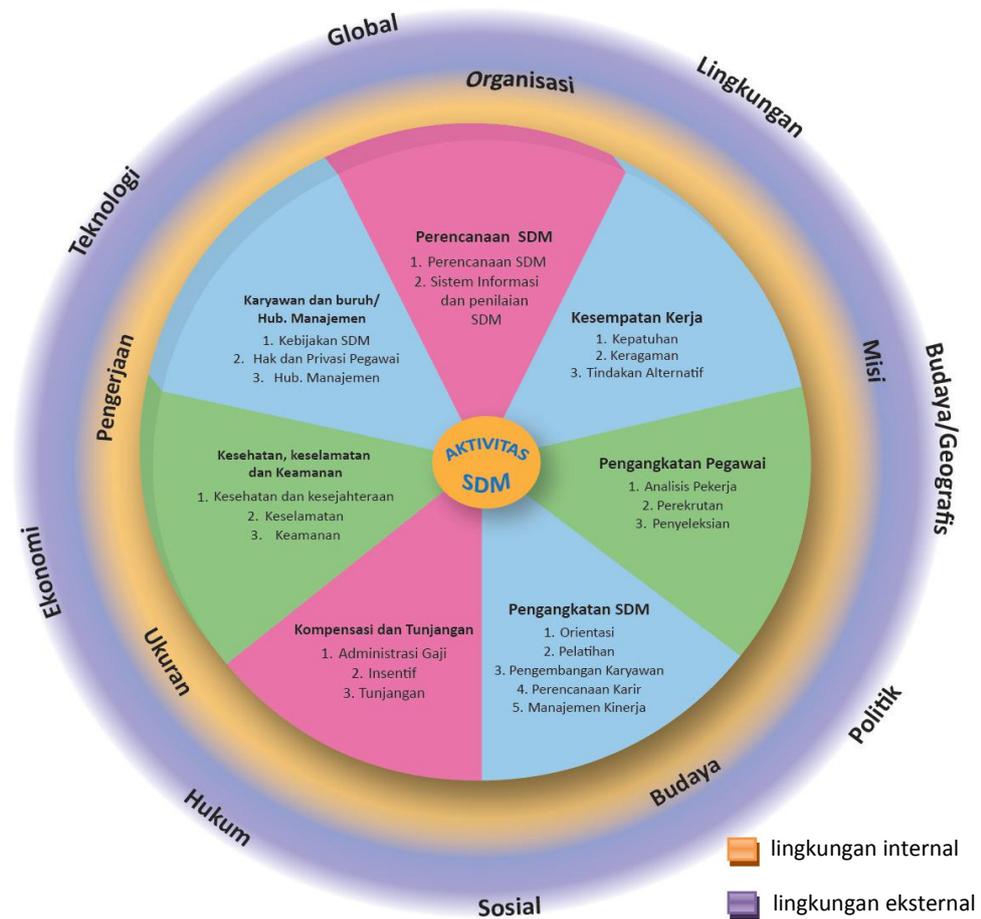
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai,

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

### Gambar 2.1

Aktivitas Sumber Daya Manusia (diolah kembali)

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia :

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang

dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

2. Kesempatan kerja yang sama / *Equal Employment Opportunity* : kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja / *Staffing* : untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia : dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan : suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja : memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja : berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antarkaryawan dengan organisasi.

### 2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2012:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

#### **2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

Menurut P. Siagian (2012:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

##### **1. Faktor Eksternal**

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

##### **a. Situasi Ekonomi**

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Stratejik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-

sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Anggaran

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

### 2.1.3 Motivasi

Motivasi adalah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya. Dengan begitu karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan pekerjaannya secara baik untuk mencapai tujuan yang ia harapkan saat melakukan pekerjaan.

Beberapa ahli mendefinisikan motivasi seperti menurut Hasibuan (2013:141) adalah “Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan”. Kemudian menurut Danim (2012:2) “Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya”.

Berelson dan Stainer (2012:67) mendefinisikan “Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan”. Kemudian menurut T. Hani Handoko (2011:252), motivasi adalah “Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61) mendefinisikan motivasi adalah “Kondisi atau

energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Motivasi adalah mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Maslow yang dikutip dari Hasibuan, 2013:141). Selain itu George R Terry dalam Serdamayanti (2014:233) mengemukakan bahwa motivasi adalah “keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.” Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:233), motivasi adalah “kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.” Kemudian Edy Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah “sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk ikut serta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

### **2.1.3.1 Asas dan Prinsip Motivasi**

Menurut Malayu P. Hasibuan (2012:146), ada 5 (lima) asas-asas motivasi antara lain yaitu :

a. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan

merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya.

Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, “Saya rasa Saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa Saudara mengetahui apa yang sedang terjadi.”

Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

Dalam memberikan pengakuan / pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan / pujian itu semakin besar.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, “Ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya.” Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral / gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

Asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Produktivitas kerja adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### 2.1.3.2 Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P Hasibuan (2012:150), yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

### 2.1.3.4 Metode-metode Motivasi

Motivasi Menurut Malayu S. P Hasibuan (2012:149), ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)  
Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)  
Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran

tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### **2.1.3.5 Teori Motivasi**

Teori-teori motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:152) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas fakto-rfaktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini antara lain:

- a. Teori Motivasi Klasik F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b. Teori Maslow, Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial Kebutuhan sosial

Kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

- c. Teori Herzberg Menurut Herzberg, dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu :

1. *Maintenance factors* (Faktor pemeliharaan)

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

2. *Motivation factors* (Faktor motivasi)

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

- d. Teori Mc Clelland, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan 21 digunakan

tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan kerana didorong oleh: (1) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat (2) Harapan keberhasilannya (3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu: (1) Kebutuhan akan prestasi (2) Kebutuhan akan afiliasi (3) Kebutuhan akan kekuasaan.

- e. Teori Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG), teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H Maslow. Teori ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama yaitu : (1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence need*); (2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness Needs*); (3) Kebutuhan Kemajuan (*Growth Needs*).
- f. Teori Motivasi *Human Relations*, teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata,

hendaknya katta-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

- g. Teori Motivasi Claude S. George, teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu: (1) Upah yang adil dan layak (2) Kesempatan untuk maju (3) Pengakuan sebagai individu (4) Keamanan kerja (5) Tempat kerja yang baik (6) Penerimaan oleh kelompok (7) Perlakuan yang wajar (8) Pengakuan atas prestasi.

## 2. Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya :

- a. Teori Harapan (*Expectancy*), teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu: (1) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. (2) Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. (3) Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.
- b. Teori Keadilan, keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

- c. Teori Pengukuhan, teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

David Mc.Clelland dengan teori motivasi prestasi dalam Edy Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. *Need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

#### **2.1.4 Pengertian Budaya Kerja**

Menurut Schein (2014:17) definisi budaya kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam perusahaan dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Pada buku “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara”, yang diterbitkan oleh Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (2002:15), budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai nilai yang diyakini, memiliki

semangat yang tinggi dan bersungguh sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Jadi, dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup dan tercermin dalam sikap para anggota organisasi. Dengan memiliki budaya kerja maka anggotanya akan memiliki cita-cita yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu budaya kerja akan mendorong para karyawan bekerja lebih baik dan memiliki motivasi yang tinggi.

#### **2.1.4.1 Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga tersebut. Namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam

mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing masing.

Jika ingin memperbaiki budaya kerja agar menjadi lebih baik membutuhkan waktu bertahun tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

#### **2.1.4.2 Unsur-unsur Budaya Kerja**

Unsur-unsur budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha (2012:209), yaitu :

##### **1. Anggapan dasar tentang kerja**

Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris, dan kesimpulan.

##### **2. Sikap terhadap pekerjaan**

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras kerasnya.

##### **3. Perilaku ketika bekerja**

Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

#### 4. Lingkungan kerja dan alat kerja

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.

#### 5. Etos kerja

Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Budaya kerja dalam organisasi memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah :

1. Perilaku pemimpin yaitu tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.
2. Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.
3. Budaya organisasi adalah setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun.
4. Budaya luar, didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.

6. Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
7. Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.
8. Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
9. Motivasi, pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Dengan demikian pemimpin dapat mengembangkan budaya kerja yang adil melalui peningkatan daya pikir pegawai dalam memecahkan masalah yang ada secara efektif dan efisien.

#### **2.1.4.4 Pendekatan-pendekatan Budaya Kerja**

Budaya kerja memiliki dua pendekatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Pendekatan pertama adalah pendekatan tindakan manajemen puncak dan pendekatan yang kedua adalah proses sosialisasi.

1. Tindakan manajemen puncak
  - a. Apa yang dikatakan manajemen puncak akan menjadi panutan karyawan.
  - b. Bagaimana manajemen puncak berperilaku akan menunjukkan karyawan bersikap dalam berkomunikasi dan berprestasi untuk mencapai standar kinerja perusahaan.

- c. Bagaimana manajemen puncak menegakkan norma-norma kerja akan menumbuhkan integritas dan komitmen karyawan yang tinggi.
- d. Imbalan dan hukuman yang diberikan manajemen puncak akan memacu karyawan untuk meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

## 2. Proses sosialisasi

Proses sosialisasi dilakukan dalam bentuk advokasi bagi karyawan baru untuk penyesuaian diri dengan budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan ketika mereka sedang dalam tahap penyeleksian atau prakedatangan. Tiap calon karyawan mengikuti pembelajaran sebelum diterima. Setelah diterima para karyawan baru melihat kondisi organisasi sebenarnya dan menganalisis harapan-kenyataan, antara lain lewat proses orientasi kerja.

Pada tahap ini para karyawan berada dalam tahap “perjuangan” untuk menentukan keputusan apakah sudah siap menjadi anggota sistem sosial perusahaan, ragu-ragu atautkah mengundurkan diri. Ketika karyawan sudah memutuskan untuk terus bekerja, namun proses perubahan relatif masih membutuhkan waktu yang lama maka tiap karyawan perlu difasilitasi dengan pelatihan dan pengembangan diri secara terencana. Dalam hal ini, karyawan harus membuktikan kemampuan diri dalam penguasaan keterampilan kerja yang disesuaikan dengan peran dan nilai serta norma yang berlaku dalam kelompok kerjanya sampai mencapai tahap metamorfosis.

### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja**

Budaya kerja memiliki indikator-indikator yang terbagi menjadi dua indikator, yaitu indikator yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap

pekerjaannya dan indikator perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja. Indikator yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menurut Schein dalam Taliziduhu Ndraha (2012:230), adalah :

1. Mau menerima arahan pimpinan;
2. Senang menerima tanggung jawab kerja;
3. Kerja sebagai ibadah;
4. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas;
5. Dapat mengatasi kendala kerja; dan
6. Dapat menyusun laporan kerja.

Kemudian indikator perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja Taliziduhu Ndraha (2012:232), adalah :

1. Disiplin kerja;
2. Jujur dalam kerja;
3. Komitmen kerja;
4. Tanggungjawab terhadap pekerjaan;
5. Kerjasama dengan rekan kerja; dan
6. Mengevaluasi pekerjaan.

Adapun indikator-indikator menurut Taliziduhu Ndraha (2005:229), yaitu :

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi

maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (position), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak disadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

## 2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

## 3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat

diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan.

### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Definisi Kinerja menurut Dessler dalam Arif Ramdhani (2012:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa "*Performance is output derives from processes, human otherwise,*" yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (dalam Suwatno dan Donni, 2013:196).

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.5.1 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.

- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- 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 keefektifan 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 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).

### **2.1.5.2 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik karyawan yang memiliki kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2012:68), adalah :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Berani mengambil dan meanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Jadi, untuk memiliki kinerja yang tinggi sesuai tujuan perusahaan maka karyawan harus memiliki karakteristik-karakteristik di atas. Karyawan yang memiliki karakteristik akan memudahkan bagi perusahaan mencapai tujuannya, selain itu tujuan dari karyawan tersebut akan mudah dicapai juga. Seperti memiliki tujuan untuk berprestasi sehingga dapat memotivasi karyawan lain untuk bekerja lebih maksimal lagi.

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

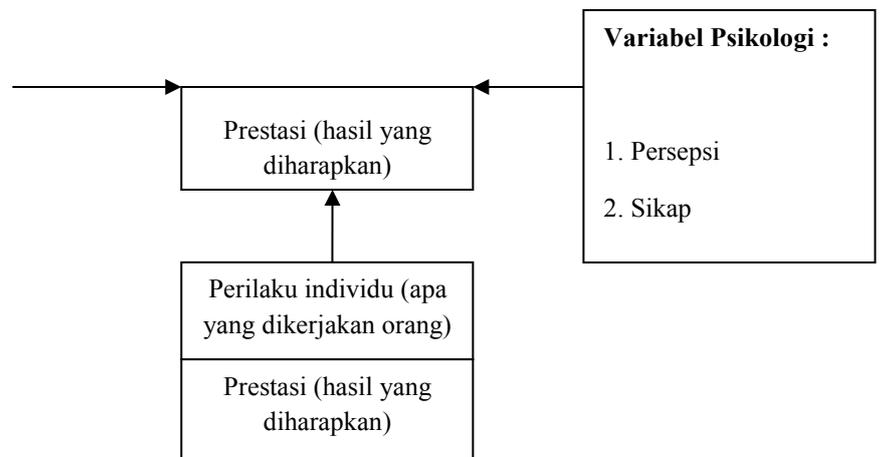
Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Arif Ramdhani (2012:22) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi:
  - a. kemampuan dan keterampilan (fisik),
  - b. latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), dan
  - c. demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi:
  - a. sumberdaya,
  - b. kepemimpinan,
  - c. imbalan,
  - d. struktur, dan
  - e. desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis meliputi:
  - a. mental/intelektual,
  - b. persepsi,
  - c. sikap,
  - d. kepribadian,
  - e. belajar, dan
  - f. motivasi.

Untuk lebih jelasnya ketiga variabel tersebut, dapat dilihat pada gambar berikut ini:

<p><b>Variabel Individu</b></p> <p>Kemampun dan Keterampilan :</p> <p>1. Mental</p> <p>2. Fisik</p>
---

<p>Perilaku Individu</p> <p>(Apa yang dikerjakan</p>
--



**Gambar 2.2**  
Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja  
Gibson, Ivancevich, dan Donnely

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

#### 2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Arif Ramdhani (2012:27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja menurut teori Dessler yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
  - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.

- b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
- c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
- d. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.

## 2. Kualitas/Kuantitas Kerja

- a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan
- b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
- c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
- d. Menggunakan jam kerja secara produktif.

## 3. Perencanaan/Organisasi

- a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
- b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.

## 4. Inisiatif/Komitmen

- a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
  - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
  - c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
  - d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah/kreativitas
- a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
  - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
  - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
  - d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama :
- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan
  - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
  - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
  - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)

- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
- b. Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian :

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian**

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Media Septidira dkk, 2013  Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Se-Provinsi Bengkulu)	Motivasi  Budaya Kerja	Kepemimpinan	Motivasi, kepemimpinan, dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai sekretariat KPU se-Provinsi Bengkulu

**Tabel 2.1 (lanjutan)**

2.	Farantoro dkk, 2013  Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pengujian Bidang Konstruksi dan Bangunan Dinas PU Provinsi Bengkulu)	Motivasi	Komitmen Organisasi  Lingkungan Kerja	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
3.	Amelia Nani Siregar dkk, 2010  Hubungan antara motivasi dan budaya kerja dengan kinerja penyuluh pertanian di Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat.	Motivasi  Budaya Kerja	-	Motivasi dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja.
4.	Sukimim dkk, 2016  Pengaruh Pengawasan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja	Motivasi	Pengawasan  Disiplin Kerja	Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang
5.	Sugiyatmi dkk, 2016  Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bina San Prima	Motivasi	Gaya Kepemimpinan  Lingkungan Kerja  Disiplin Kerja	Ada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan dan berdampak pada kinerja pada PT. Bina San Prima.

Tabel 2.1 (lanjutan)

6.	Ika Ruhana, 2016	Budaya Kerja	Lingkungan	Budaya kerja
----	------------------	--------------	------------	--------------

	Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk)		Kerja Fisik	berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Munparidi, 2012  Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Muti Kota Palembang	Motivasi	Kepemimpinan  Pelatihan  Lingkungan Kerja	Variabel kepemimpinan dan motivasi menurut analisa data di muka ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Palembang.
8.	Aurelia Potu, 2013  Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	Motivasi	Kepemimpinan  Lingkungan Kerja	Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado.
9.	Dedi Kurniawan dkk, 2012  Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap	Budaya Kerja  Motivasi	-	Budaya kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

**Tabel 2.1 (lanjutan)**

	Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh		kinerja karyawan pada Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.
--	---	--	---

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini akan mendapatkan konsekuensi berupa hasil yang berbeda. Hasil penelitian terdahulu dengan penelitian ini akan berbeda karena teori yang digunakan peneliti merupakan teori baru.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (motivasi dan budaya kerja) dan variabel *dependent* (kinerja pegawai). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

G.R. Terry (dalam Hasibuan 2012:145) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Farantoro dkk (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pengujian Bidang Konstruksi dan Bangunan

Dinas PU Provinsi Bengkulu). Hasil penelitian tersebut menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sukimim dkk (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Pengawasan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja, menunjukkan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang. Kemudian Sugiyatmi dkk (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bina San Prima menunjukkan hasil Ada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan dan berdampak pada kinerja pada PT. Bina San Prima.

Selain itu Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2011 : 166) mengemukakan bahwa esensi pengaruh (*influence*) dalam konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk instruksi melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan, sehingga inisiatif dan kreatifitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.

Motivasi akan berdampak terhadap peningkatan kebahagiaan kehidupan karyawan dan meningkatkan kinerjanya, karena karyawan merasa puas dengan yang diperoleh oleh perusahaan. Adanya peningkatan dan prestasi kerja dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan serta peningkatan motivasi kerja.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Schein (2014:17) definisi budaya kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam perusahaan dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar menunjukkan hasil bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ika Ruhana (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk) menunjukkan hasil bahwa budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya kerja mempengaruhi kinerja karyawan karena budaya kerja merupakan sistem penyebaran pekerjaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku karyawan-karyawannya.

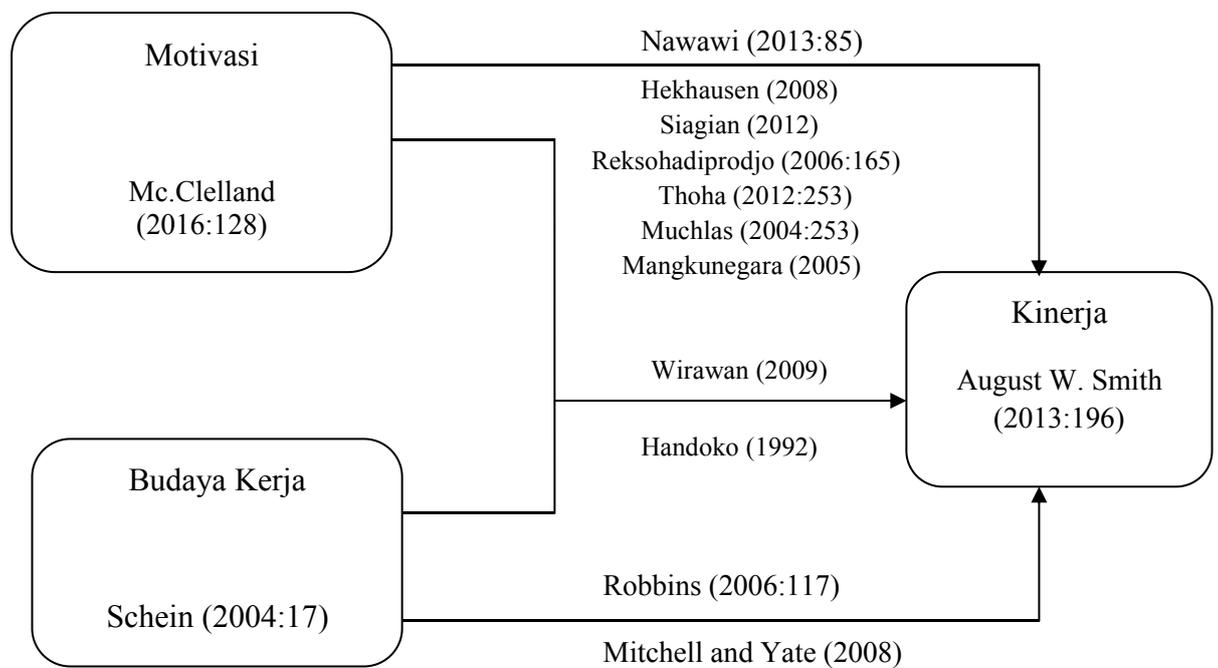
### **2.2.3 Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Media Septidira dkk (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Se-Provinsi Bengkulu) yang

menunjukkan hasil bahwa motivasi, kepemimpinan, dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai sekretariat KPU se-Provinsi Bengkulu.

#### 2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar di bawah ini :



**Gambar 2.3**  
Paradigma Penelitian

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.