

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, aktivitas manajemen sumber daya manusia, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteks ini berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi manajemen, di antaranya adalah:

“Coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.” (Robbins dan Coulter, 2012:8)

Adapun pendapat ahli lain menyatakan:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan”. (Veithzal Rivai, 2016:2)

Sedangkan pendapat ahli lain:

“Management is a process or framework, involving the guidance or direction of a group of people toward organizational goals or real intentions”. (George. R. Terry, 2014:3)

Sedangkan pendapat ahli lain:

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. (James A.F. Stoner 2005:1 Alihbahasa oleh Irham Fahmi 2011:2)

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kapabilitas serta kinerja karyawan, diperlukan suatu manajemen untuk mengelolanya. Manajemen tersebut terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat menjadi MSDM.

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi manajemen SDM, yaitu:

“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management

position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.” (Gary Dessler, 2015:2)

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah “Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”. (Sutrisno, 2013:1)

Adapun menurut pendapat ahli lain:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat.” (Malayu S.P Hasibuan, 2012:3)

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”. (Simamora, 2011:5)

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh dan memberikan kompensasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Veithzal Rivai, 2016:8) adalah sebagai berikut:

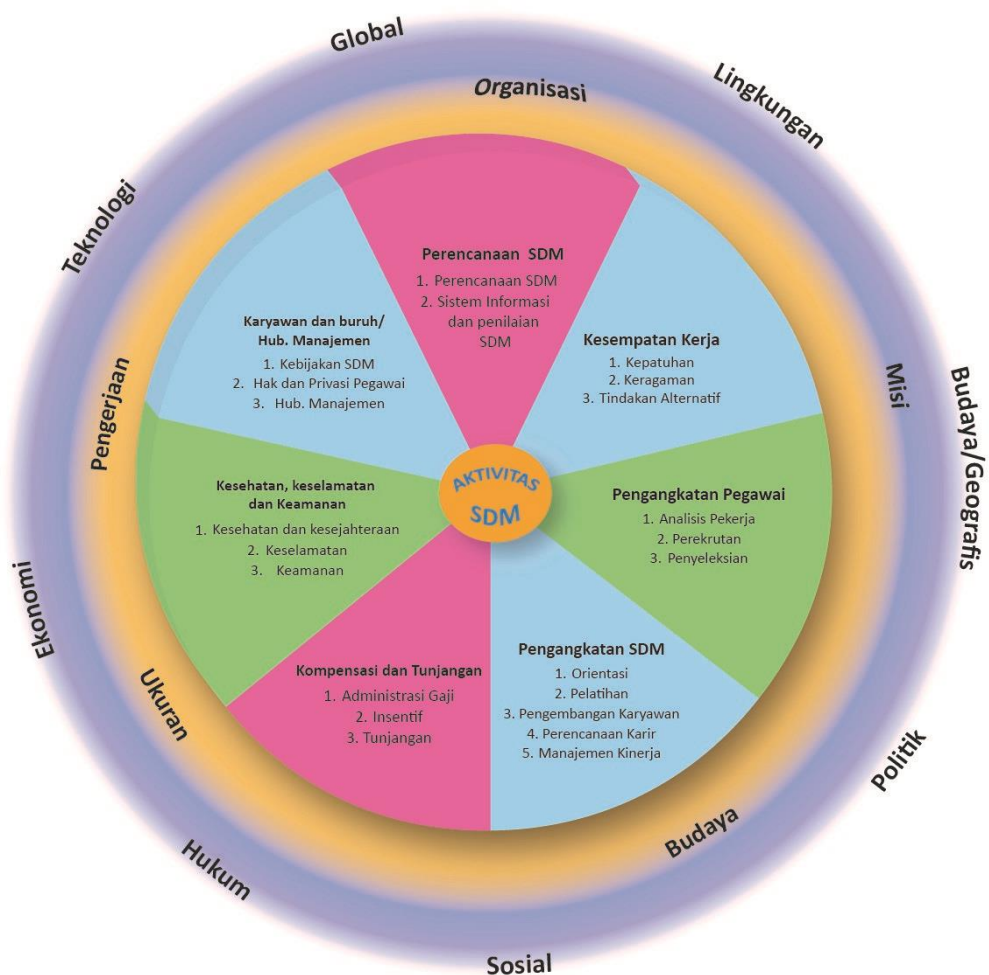
- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya konflik dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada SDM yang mengelola suatu organisasi tersebut.

2.1.2.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2013:7) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar berikut :



Gambar 2.1
Aktivitas Sumber Daya Manusia

Sumber : Mathis and Jackson (2013), Human Resources Management

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktivitas 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*, yaitu kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja / *staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam memenuhi posisi yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan, dan pelatihan ulang serta pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring perkembangan 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: sebagai relasi antar karyawan dengan organisasi.

2.1.3 Pengertian Motivasi

Seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang diberikan, tidak terlepas dari adanya dorongan yang muncul dari diri sendiri atau orang lain. Dorongan tersebut biasanya berupa motivasi yang diberikan agar dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan benar.

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi mengenai motivasi berdasarkan proses yaitu:

“Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, kita akan mempersempit fokus menjadi tujuan organisasi terhadap perilaku terkait pekerjaan.” (Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait 2015:127)

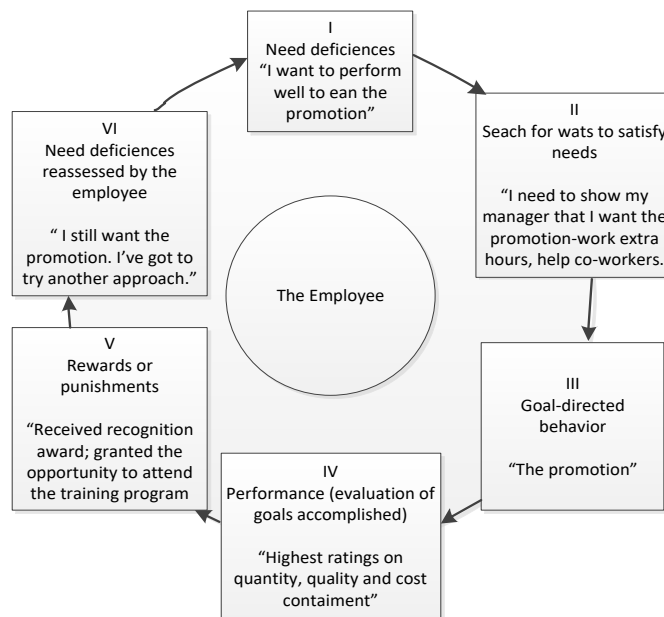
Sedangkan pengertian motivasi berprestasi berdasarkan konsep yaitu :

“Motivation is an explanatory concept that we use to make sense out of the behaviors we observe. In other words, motivation is inferred.” (Gibson at. all, 2012:150)

Berdasarkan definisi tentang motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk ikut serta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.3.1 Proses Motivasi

Proses motivasi dilakukan ketika seseorang sedang melakukan suatu pekerjaan yang telah diterima, dan dari situ motivasi yang telah didapatkan akan bekerja. *The motivational process, as interpreted by most theorists, is goal directed. The goals, or outcomes, an employee seeks are viewed as forces that attract the person. Accomplishing desired goals can result in a significant reduction in need deficiencies.* (Gibson at. all 2012:126)



Gambar 2.2

The Motivational Process

Sumber : Gibson at. all (2012), Organizations Behavior, Structure, Processes

Gambar di atas menunjukkan bahwa proses motivasi terdiri dari performa karyawan yang baik akan dipromosikan jabatannya oleh perusahaan. Proses kedua karyawan memperlihatkan kepada atasan mereka di perusahaan mengenai keinginan untuk di promosikan jabatannya dengan menunjukkan waktu bekerja yang lebih dari biasanya dan membantu atasan ketika membutuhkan bantuan dalam bekerja. Proses yang ketiga tercapainya jabatan yang diinginkan oleh karyawan tersebut. Selanjutnya proses yang keempat yaitu evaluasi performa mengenai kinerja yang dilihat dari kuantitas dan kualitas karyawan setelah diberikan kenaikan jabatan. Proses yang kelima diberikannya penghargaan atau hukuman untuk karyawan dalam bekerja, contohnya ketika karyawan mencapai suatu target yang diberikan dan dapat terpenuhi, perusahaan akan memberikan penghargaan atas keberhasilan pencapaian tersebut, namun sebaliknya jika karyawan tidak mencapai target maka perusahaan akan memberikan pelatihan kembali. Dan terakhir proses

keenam melihat dari kekurangan karyawan dalam bekerja dan harus ditinjau kembali atas pekerjaan yang telah diberikannya, agar karyawan tersebut tetap termotivasi untuk diberikannya promosi jabatan oleh perusahaan atau mencoba hal lain yang ditawarkan perusahaan.

2.1.3.2 Teori-Teori Awal Mengenai Motivasi

Motivasi sangat berpengaruh pada keinginan seseorang dalam mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan. Teori-teori awal mengenai motivasi ini merepresentasikan suatu fondasi dan banyak manajer di lapangan menggunakan teori motivasi ini. Ada empat teori mengenai motivasi pekerja yang telah dirumuskan selama tahun 1950-an dan mungkin masih merupakan yang paling banyak diketahui. (Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:128)

2.1.3.3 Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi ini adalah teori terbaik yang diketahui dari Abraham Maslow. Teori ini membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat lima kebutuhan dari yang paling rendah tingkat kepentingannya hingga pada tingkat tinggi atau yang paling atas dan diketahui kebutuhan tersebut adalah kebutuhan yang paling dibutuhkan.



Gambar 2.3
Teori Hierarki Kebutuhan

Sumber : Robbins dan Coulter (2012), Management Eleventh Edition

Gambar di atas menunjukkan bahwa teori hierarki kebutuhan menurut Maslow dalam Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait (2015:128) memiliki lima kebutuhan dasar yang diperlukan seseorang, diantaranya yaitu :

a. Fisiologis

Kebutuhan akan rasa kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.

b. Rasa Aman

Kebutuhan keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.

c. Sosial

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

d. Penghargaan

Kebutuhan dari faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian, dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal lain misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

e. Aktualisasi Diri

Kebutuhan akan dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa, pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa urutan kebutuhan paling rendah (*lower-order need*) adalah sosial, penghargaan dan untuk urutan kebutuhan paling tinggi (*higher-order need*) adalah aktualisasi diri.

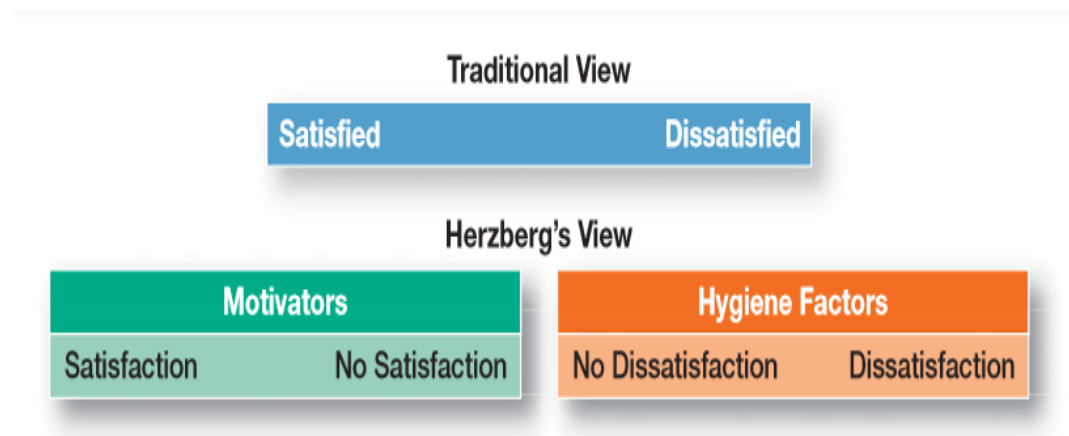
2.1.3.4 Teori X dan Teori Y

Teori motivasi mengenai Teori X dan Teori Y dari Douglass McGregor mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia: satu sisi secara mendasar negative, diberi label Teori X, dan yang satunya lagi secara mendasar positif, diberi label Teori Y. Setelah mempelajari para manajer yang berurusan dengan para pekerjanya, McGregor menyimpulkan bahwa sudut pandang sifat manusia para manajer tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para manajer terhadap para pekerjanya.

Di bawah Teori X, para manajer meyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, dibawah Teori Y, para manajer beranggapan bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti beristirahat, atau bermain, dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, dan bahkan mencari tanggung jawab. (Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:129)

2.1.3.5 Teori Dua-Faktor

Teori ini menjelaskan adanya hubungan individu untuk bekerja adalah dasar, dan bahwa sikap terhadap pekerjaan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan. Lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan, sebagaimana yang diyakini sejak dahulu, Herzberg mengusulkan sebuah kesinambungan ganda: Lawan dari “kepuasan” adalah “tidak ada kepuasan”, dan lawan dari “ketidakpuasan” adalah “tidak ada ketidakpuasan.” (Herzberg dalam Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:130)



Gambar 2.4
Teori Dua-Faktor

Sumber : Robbins dan Coulter (2012), Management Eleventh Edition

Gambar di atas menunjukkan bahwa adanya faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan yaitu terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan. Oleh karena itu, para manajer yang berupaya menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan pekerjaan akan membawa kedamaian, tetapi belum tentu timbulnya motivasi. Upaya tersebut lebih menenangkan tetapi tidak memotivasi para pekerjanya.

Sebagai hasilnya, Hertzberg mengategorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan adalah faktor murni (*hygiene factor*). (Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:130)

2.1.3.6 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang baik dari diri sendiri maupun orang lain. Orang yang berprestasi tinggi bekerja dengan sebaik-baiknya ketika mereka mempersepsikan probabilitas keberhasilan mereka sebesar 0,5 yaitu

peluang sebesar 50-50. (Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:131)

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi mengenai motivasi berprestasi di antaranya adalah:

1. Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat. (David McClelland dalam Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait, 2015:131)

Dalam lingkungan pekerjaan ketiga kebutuhan tersebut saling berhubungan, seorang karyawan bisa saja memiliki ketiga kebutuhan tersebut. Namun ukuran dalam memiliki kebutuhan tersebut pasti berbeda-beda. Seseorang dapat dilatih untuk dapat meningkatkan salah satu dari ketiga faktor kebutuhan ini. Misalnya seorang karyawan dilatih untuk dapat memiliki kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) maka seorang karyawan tersebut dapat dilatih lebih untuk meningkatkan kebutuhan tersebut.

2.1.3.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Secara umum, motivasi berprestasi banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor, baik faktor dari luar maupun dari dalam diri seorang individu. David McClelland dalam Robbins dan Judge dialihbahasakan oleh Saraswati dan Sirait (2015:132) mengatakan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi berprestasi diantaranya adalah :

- a) Kemungkinan sukses yang dicapai, mengacu pada persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang akan dicapai ketika melakukan tugas. Semakin tinggi persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang dicapai maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk berprestasi.
- b) *Self-efficacy*, mengacu pada keyakinan individu pada dirinya untuk mampu mencapai sukses. Semakin tinggi tingkat keyakinan seseorang maka individu akan semakin termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi berpikir bahwa diri mereka mampu mengerjakan tugas.
- c) *Value*, mengacu pada pentingnya tujuan bagi individu. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mengerjakan tugas dengan kemungkinan sukses sedang, karena performa dalam beberapa situasi memberikan umpan balik yang terbaik untuk melakukan perbaikan. Sehingga dengan melakukan sesuatu lebih baik maka dapat memberikan pengaruh penting terhadap diri mereka. Individu yang menilai bahwa tujuan itu sangat penting maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk mencapainya karena nilai dapat mengaktifkan usaha individu untuk mencapai performa yang lebih baik.

- d) Ketakutan terhadap kegagalan, mengacu pada perasaan individu tentang kegagalan yang akan membuat individu untuk semakin termotivasi sebagai upaya untuk mengatasi kegagalan.
- e) Faktor lainnya yang mengacu pada perbedaan jenis kelamin, usia, kepribadian dan pengalaman kerja. David McClelland menjelaskan bahwa jenis kelamin dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Misalnya, seorang laki-laki memiliki motivasi berprestasi yang lebih tinggi karena laki-laki lebih dilatih untuk aktif, kompetitif, dan mandiri dari pada perempuan. Karena perempuan lebih pasif, selalu bergantung pada orang lain dan kurang percaya diri. Individu yang mengalami kecemasan akan semakin termotivasi karena adanya perasaan takut terhadap kegagalan yang pernah dialami sebelumnya.

2. Faktor Ekstinsik

Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang yang bersumber dari luar diri individu tersebut. Faktor ekstrinsik dapat berupa hubungan pimpinan dengan bawahan, hubungan antar rekan bekerja, system pembinaan dan pelatihan, system kesejahteraan, lingkungan fisik tempat kerja.

2.1.3.8 Karakteristik Motivasi Berprestasi

Penggerak utama dari perilaku seorang individu adalah adanya kebutuhan. Salah satu kebutuhan yang ada di dalam diri individu adalah kebutuhan berprestasi atau motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri individu untuk mengatasi tantangan atau hambatan dalam mencapai

tujuan. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi akan mempunyai keinginan untuk memperoleh kesuksesan dalam setiap usahanya serta mempunyai keinginan untuk selalu berkembang.

Berkaitan dengan aspek-aspek motivasi berprestasi, David McClelland dalam Mangkunegara (2013:103) mengemukakan ada enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggungjawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongret dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Dari karakteristik-karakteristik tersebut dapat di lihat bahwa seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi akan melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari sebelumnya, memiliki tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan masalah, dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerjanya, dan mengharapkan pekerjaan yang menantang.

2.1.3.9 Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi

Menurut David McClelland dalam Suryana (2013:50) mengelompokkan kebutuhan menjadi tiga yaitu:

1. *Need for Achievement (n'Ach)*

The drive to excel, to achieve in relation to a set of standard, to strive to succeed.

Kebutuhan berprestasi, indikatornya dorongan untuk lebih unggul, dorongan untuk memperoleh seperangkat standar, dorongan untuk meraih keberhasilan.

2. *Need for Power (n'Pow)*

The need to make other behave in a way that they would not have behave otherwise. Kebutuhan kekuasaan, indikatornya terdiri atas kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain.

3. *Need for Affiliation (n'Aff)*

The desire for friendly and close interpersonal relationship. Kebutuhan berafiliasi, indikatornya adanya hasrat untuk berteman, bersahabat, dan kebutuhan untuk berhubungan lebih dekat secara antarpersonal.

Tabel 2.1
Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi

Teori	Dimensi	Indikator
“Kebutuhan akan pencapaian (<i>need for achievement</i>) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.” David McClelland dalam Robbins dan Judge (2015:131)	<i>The drive to excel</i>	1. Berupaya menyelesaikan pekerjaan secara tuntas. 2. Mampu melakukan pekerjaan yang lebih menantang.
	<i>To achieve in relation to a set of standard</i>	1. Menetapkan standar nilai yang akan dicapai. 2. Mampu melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.
	<i>To strive to succeed</i>	1. Dorongan untuk lebih berinisiatif dalam bekerja. 2. Dorongan untuk melakukan pekerjaan secara inovatif.

Sumber: Suryana (2013), Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Sukses

2.1.4 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang baik akan sesuai dengan peraturan kerja yang diciptakan oleh pendiri organisasi yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma serta perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi mencerminkan cara karyawan didalam melakukan pekerjaannya seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi.

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi mengenai budaya organisasi di antaranya adalah:

“Organization culture is the set of shared values, often taken for granted, that help people in an organization understand which actions are considered acceptable and which are considered unacceptable.” (Griffin dan Moorhead, 2014:497)

Sedangkan pengertian budaya organisasi di asumsikan sebagai:

“A pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with the problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Edgar Schein dalam Gibson dkk, 2012:31)

Adapun pengertian budaya organisasi berdasarkan apa yang di rasakan karyawan yaitu :

“Is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.” (Gibson dkk, 2012:31)

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu identitas dan sebagai karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Selain itu budaya organisasi juga adalah norma berperilaku dan nilai organisasi yang dianut dan dikembangkan

oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan anggota organisasi atau karyawan dan tercapainya tujuan suatu perusahaan.

2.1.4.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi yang sangat strategis bagi kehidupan organisasi. Menurut Noe dan Mondy dalam Moeheriono (2014:346) mengemukakan pentingnya budaya organisasi atas dasar empat alasan, yaitu :

1. Memberikan *sense of identity* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Organisasi memiliki beberapa karakteristik budaya yang dimiliki oleh setiap karyawannya di setiap perusahaan. Menurut Luthans dalam Moeheriono (2014:340) mengemukakan bahwa ada enam karakteristik budaya organisasi yang penting, yaitu:

1. *Observed behavioural regularities*

Apabila para partisipan saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka akan menggunakan Bahasa, terminologi, dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.

2. *Norms*

Standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

3. *Dominant values*

Ada sejumlah values utama organisasi yang menganjurkan dan mengharapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy*

Ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan atau para pelanggan diperlakukan.

5. *Rules*

Ada sejumlah pedoman yang pasti berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Para karyawan baru (*newcomers*) harus mempelajari “ikatan” atau *rules* yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai *full-fledged* anggota kelompok.

6. *Organizational climate*

Terdapat lingkungan organisasi, suatu *feeling* menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

2.1.4.3 Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Beberapa organisasi memiliki tipe budaya yang dominan, seperti organisasi lain memiliki banyak budaya yang bekerja secara bersamaan di satu lokasi yang sama. Terdapat empat tipe budaya yang sistematis dan terorganisasi, di antaranya yaitu *bureaucratic culture*, *clan culture*, *entrepreneurial culture*, dan *market culture*. (Gibson at. all, 2012:37)

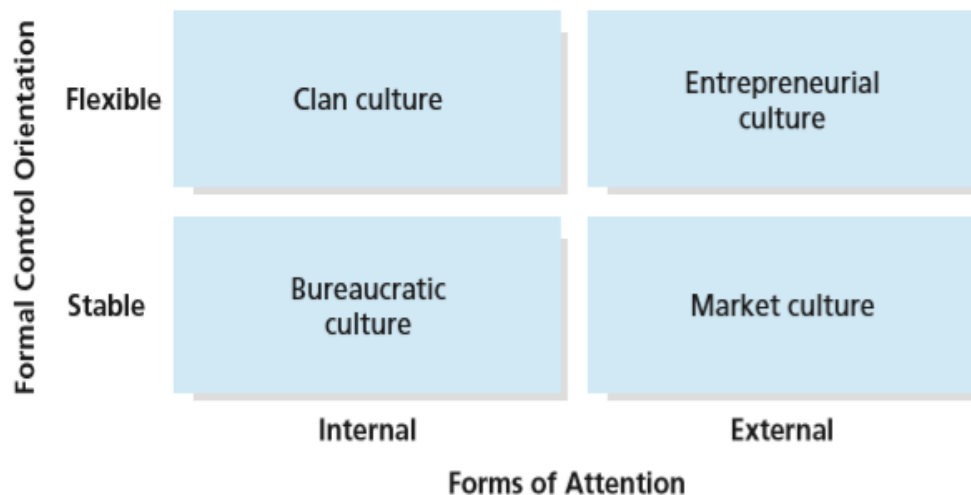
Tipe organisasi *Bureaucratic Culture* adalah budaya birokrasi yang menekankan aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan yang terpusat pada organisasi yang memiliki budaya birokrasi. Seperti pada lembaga pemerintahan, perusahaan yang dikelol oleh manajer otokratis adalah contoh dari budaya birokrasi. Beberapa individu lebih memilih kepastian, hierarki, dan organisasi yang ketat dari budaya tersebut.

Tipe organisasi *Clan Culture* adalah bagian dari keluarga yang bekerja, mengikuti tradisi dan ritual, kerja tim, dan pengaruh social adalah karakteristik dari budaya klan. Karyawan bersedia bekerja keras untuk paket kompensasi dan tunjangan yang adil dan setara.

Tipe organisasi *Entrepreneurial Culture* adalah inovasi, memiliki kreativitas, pengambilan risiko, dan pencarian peluang yang agresif menggambarkan budaya wirausaha. Karyawan memahami bahwa perubahan dinamis, inisiatif individu, dan otonomi adalah praktik standar.

Tipe organisasi *Market Culture* adalah budaya yang menekankan pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, stabilitas keuangan, dan

profitabilitas adalah atribut dari budaya pasar. Karyawan memiliki hubungan kontraktual dengan perusahaan. Ada sedikit perasaan kerja tim dan kekompakan dalam budaya jenis ini.



Gambar 2.5

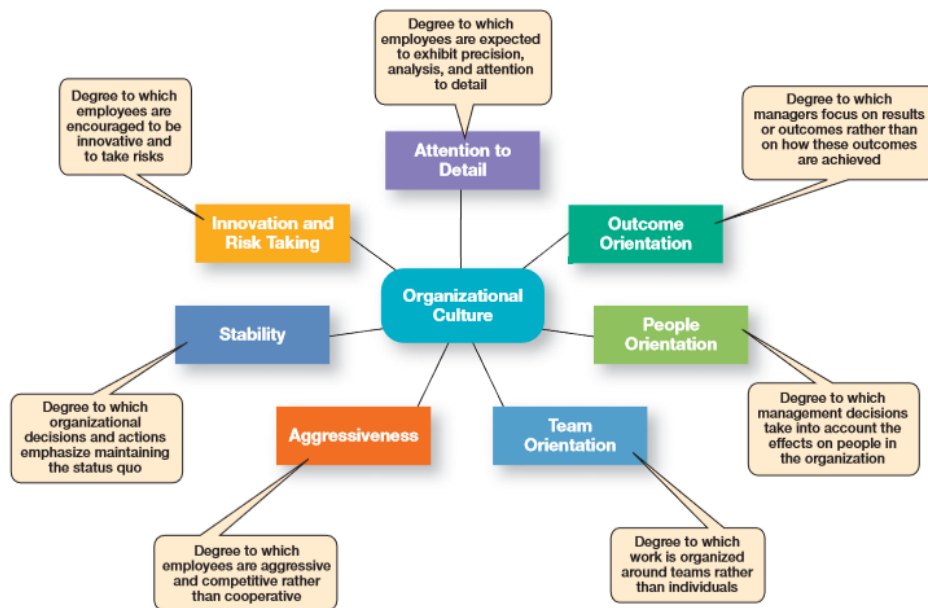
Four Type of Culture

Sumber: Gibson at. all (2012), Organizations Behavior, Structure, Processes

Gambar di atas menunjukkan pada sumbu vertikal adalah orientasi kontrol di perusahaan atau departemen tertentu, mulai dari stabil hingga fleksibel. Untuk sumbu horizontal menggambarkan fokus perhatian dari internal ke eksternal. Keempat pada bagian tersebut menyajikan empat budaya yang berbeda yaitu birokrasi, klan, wirausaha dan pasar.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2012:52) mengemukakan bahwa terdapat tujuh dimensi dari budaya organisasi yang di gambarkan dari rendah ke tinggi, yang berarti itu tidak sangat khas dari budaya (rendah) atau sangat khas dari budaya (tinggi), yang di antaranya yaitu :



Gambar 2.6
Dimensi Budaya Organisasi

Sumber : Robbins dan Coulter (2012), Management Eleventh Edition

Tujuh dimensi budaya organisasi di atas di artikan ke dalam beberapa indikator dari budaya organisasi, yaitu :

1. *Attention to detail*

Karyawan diharapkan dapat menjalankan suatu presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal yang rinci (*detail*).

2. *Innovation and risk tasking*

Karyawan diharapkan untuk menjadi inovatif dan berani dalam mengambil resiko.

3. *Outcome orientation*

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil yang dikerjakan ketimbang pada suatu teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. *People orientation*

Sejauh mana tingkat keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang dalam organisasi.

5. *Team orientation*

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja tim di atur ketimbang kerja individu.

6. *Aggressiveness*

Tingkat dimana keagresifan karyawan dan kompetitif di lihat ketimbang sikap kooperatif atau santai.

7. *Stability*

Stabilitas diartikan sejauh mana keputusan dan tindakan organisasi menekankan pertahanan status dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

Tabel 2.2
Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Teori	Dimensi	Indikator
<i>“Organization culture is the set of shared values, often taken for granted, that help people in an organization understand which actions are considered acceptable and which are considered unacceptable.”</i> (Griffin dan Moorhead 2014:497)	<i>Attention to detail</i>	1. Kemampuan analisis. 2. Perhatian terhadap <i>detail</i> pekerjaan.
	<i>Innovation and risk tasking</i>	1. Melakukan perubahan cara bekerja. 2. Keberanian dalam mengambil resiko.
	<i>Outcome orientation</i>	1. Perhatian pada hasil dari pada teknik kerja. 2. Perhatian pada hasil dari pada kualitas kerja. 3.
	<i>People orientation</i>	1. Orientasi pada hasil kerja secara individu.
	<i>Team orientation</i>	1. Orientasi pada hasil kerja secara tim.
	<i>Aggressiveness</i>	1. Kemampuan dalam bersaing.

Lanjutan Tabel 2.2

		2. Kecepatan dalam bekerja.
	<i>Stability</i>	1. Mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam bekerja.

Sumber : Robbins dan Coulter (2012), Management Eleventh Edition

Manajer harus dapat mengevaluasi berbagai bagian dari kerangka kerja yang dijelaskan dan menggunakan bagian-bagian yang sesuai dengan nilai-nilai strategis dan budaya dari organisasi mereka sendiri. Tidak ada kerangka tunggal untuk menggambarkan nilai-nilai dalam budaya organisasi, karena setiap perusahaan memiliki masing-masing budaya organisasi.

Tom Peters dan Robert Waterman dalam Griffin dan Moorhead (2014:506) mengemukakan secara eksplisit nilai-nilai budaya yang mengarah pada praktik manajemen yang sukses tentang hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, yaitu :

1. *Bias for action.*
2. *Stay close to the customer.*
3. *Autonomy and entrepreneurship.*
4. *Productivity through people.*
5. *Hands-on management.*
6. *Stick to the knitting.*
7. *Simple form, lean staff.*
8. *Simultaneously loose and tight organization.*

Table 18.4 The Peters and Waterman Framework	
ATTRIBUTES OF AN EXCELLENT FIRM	
1. Bias for action	5. Hands-on management
2. Stay close to the customer	6. Stick to the knitting
3. Autonomy and entrepreneurship	7. Simple form, lean staff
4. Productivity through people	8. Simultaneously loose and tight organization

Gambar 2.7
Attributes Of an Excellent Firm

Sumber: Griffin dan Moorhead (2014), Organizational Behavior

Perusahaan-perusahaan yang unggul memiliki ke delapan nilai-nilai yang ada pada gambar di atas yang telah di terapkan di setiap proses menjalankan tujuan perusahaan yang telah di tetapkan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai dimensi-dimensi dari budaya organisasi yaitu :

1. *Bias for action*

Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang memiliki bias untuk bertindak. Manajer di perusahaan-perusahaan ini diharapkan untuk membuat keputusan bahkan jika tidak semua fakta yang masuk. Menunda pengambilan keputusan dalam situasi ini sama dengan tidak pernah membuat keputusan. Sementara itu, perusahaan lain mungkin akan menangkap inisiatif bisnis apa pun yang ada. Rata-rata, organisasi dengan nilai budaya yang mencakup bias untuk tindakan mengungguli perusahaan tanpa nilai tersebut.

2. *Stay close to the customer*

Perusahaan-perusahaan yang budayanya adalah budaya menghargai pelanggan lebih dari apapun. Pada nilai ini perusahaan fokus pada pelanggan, kebutuhan pelanggan untuk dipenuhi, dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan ketika diperlukan. Itu semua mengarah pada kinerja yang unggul.

3. *Autonomy and entrepreneurship*

Perusahaan yang sukses melawan kurangnya inovasi dan birokrasi biasanya dikaitkan dengan ukuran besar. Perusahaan tersebut melakukan hal itu dengan memecah perusahaan menjadi bagian yang lebih kecil, lebih mudah dikelola dan kemudian mendorong kegiatan yang independen dan inovatif dalam segmen bisnis yang lebih kecil.

4. *Productivity through people*

Keyakinan bahwa memperlakukan orang dengan rasa hormat dan bermartabat tidak hanya tepat tetapi penting untuk kesuksesan. Perusahaan yang sukses menyadari bahwa aset mereka yang paling penting adalah orang-orang mereka, baik karyawan maupun manajer.

5. *Hands-on management*

Mencerminkan norma budaya yang tertanam kuat, bahwa manajer harus mengelola bukan dari balik pintu kantor tetapi dengan berkeliaran di sekitar lingkungan perusahaan, departemen penelitian, dan pembangunan.

6. *Stick to the knitting*

Karakteristik lain dari nilai budaya perusahaan yang sangat baik adalah keengganan mereka untuk terlibat dalam bisnis di luar bidang keahlian mereka. Perusahaan-perusahaan ini menolak praktik membeli dan menjalankan bisnis di industri yang tidak terkait.

7. *Simple form, lean staff*

Perusahaan yang sukses cenderung memiliki sedikit lapisan administratif dan staf korporat yang relatif kecil. Di perusahaan yang dikelola dengan sangat baik, kepentingan diukur tidak hanya oleh jumlah orang yang melaporkan

kepada manajer tetapi juga oleh dampak manajer terhadap kinerja. Nilai-nilai budaya di perusahaan ini memberi tahu para manajer bahwa yang penting adalah kinerja staf yang penting adalah kinerja staf mereka, bukan ukurannya.

8. *Simultaneously loose and tight organization*

Perusahaan ini diatur secara ketat karena semua anggota mereka memahami dan percaya pada nilai-nilai perusahaan. Ikatan budaya yang umum ini adalah perekat kuat yang mengikat perusahaan. Namun, pada saat yang sama, perusahaan-perusahaan itu di organisasi dengan longgar karena mereka cenderung memiliki *overhead* administrasi yang lebih sedikit, jumlah anggota staf yang lebih sedikit, dan lebih sedikit aturan dan peraturan. Hasilnya adalah peningkatan inovasi dan pengambilan risiko dan waktu respon yang lebih cepat. (Peters dan Waterman dalam Griffin dan Moorhead 2014:507)

2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh setiap organisasi. (Moeheriono, 2014:95)

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi mengenai kinerja karyawan di antaranya adalah:

“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.” (Gary Dessler, 2015:1)

Berdasarkan output kinerja merupakan:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.” (Moeheriono. 2014:96)

Sedangkan berdasarkan perilaku maka:

“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan tersebut dalam perusahaan.” (Veithzal Rivai, 2016:128)

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan penuh tanggung jawab dan target hasil kerja yang optimal secara efektif dan efisien dengan standar yang telah ditentukan.

2.1.5.1 Jenis-Jenis Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi di kenal ada tiga jenis kinerja yang dapat di bedakan, menurut Moeheriono (2014:98) tiga jenis kinerja tersebut di antaranya adalah:

1. *Operation performance*

Kinerja operasi ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

2. *Administrative performance*

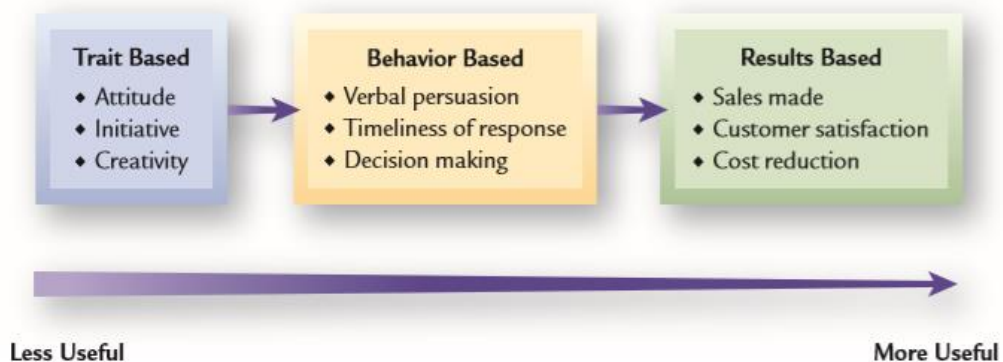
Kinerja administratif ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu,

berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. *Strategic performance*

Kinerja strategik ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Menurut Mathis dan Jackson (2013:329) jenis-jenis kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa informasi yaitu :



Gambar 2.8
Types of Performance Information

Sumber : Gibson at. all (2012), Organizations Behavior, Structure, Processes

Gambar di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat berdasarkan informasi mengenai sifat karakter karyawan, seperti sikap perilaku (*attitude*), sikap inisiatif (*initiative*), dan kreativitas (*creativity*). Karena sifat cenderung mempengaruhi bagaimana ciri-ciri karyawan tersebut dapat dilihat. Informasi kinerja yang kedua dapat dilihat berdasarkan perilaku yang spesifik yang mengarah pada kesuksesan pekerjaan. Misalnya, percakapan verbal yang dilakukan oleh karyawan dengan sesama karyawan lain atau dengan atasan, ketepatan waktu

dalam merespon (*timeless of response*), dan pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan oleh karyawan tersebut ketika sedang dibutuhkan oleh perusahaan. Dan yang ketiga informasi mengenai hasil yang dilihat dari mempertimbangkan prestasi karyawan, misalnya dilihat dari seberapa bagus penjualan yang dilakukan karyawan tersebut, yang menghasilkan pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dan pengeluaran biaya (*cost reduction*) untuk setiap karyawannya ketika sedang bekerja untuk mendapatkan hasil yang baik untuk perusahaan.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:10) yaitu :

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

Dan adapun manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja.
4. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
6. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
7. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
8. Untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
9. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan *job description*.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan perusahaan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja karyawan setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Moeheriono (2014:114) mengemukakan bahwa indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu :

1. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right things?*)

2. Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right things?*)

3. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.

5. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6. Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Tabel 2.3
Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Teori	Dimensi	Indikator
“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.” (Moeheriono. 2014:96)	Efektif	1. Bekerja dengan efektif.
	Efisien	1. Bekerja dengan efisien.
	Kualitas	1. Mematuhi peraturan dan prosedur dalam bekerja. 2. Membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan.
	Ketepatan Waktu	1. Bekerja dalam waktu yang efisien. 2. Menyelesaikan tugas kerja yang diberikan secara konsisten.
	Produktivitas	1. Memelihara tempat kerja tetap teratur sesuai fungsinya. 2. Menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.
	Keselamatan	1. Mampu menyesuaikan diri di lingkungan pekerjaan. 2. Memelihara sikap yang baik dan professional sesama rekan kerja.

Sumber : Moeheriono (2014), Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi

sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian ini.

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek Maruji Pakpahan (2012)	Motivasi Berprestasi Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	Kerangka Pemikiran Penelitian yang berbeda	Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.
2.	<i>Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication</i> Anozie Obinna Paschal (2016)	<i>Organizational Culture</i> <i>Employee Performance</i>		<i>The fact that frequent ritual activities in the organization has a great and positive impact on employees performance but other studies that are yet to be done on this can be carried out based on different organization that have different organizational cultural system.</i>
3.	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A</i>	<i>Organizational Culture</i> <i>Employee Performance</i>		<i>The paper argues that organizational culture significantly influences employee</i>

Lanjutan Tabel 2.4

	<i>Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh</i> Mohammad Jasim Uddin at. all (2013)			<i>performance and productivity in the dynamic emerging context.</i>
4.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi Dadi Komardi (2009)	Motivasi Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Kepuasan Karyawan	<i>The result study show that Transformational Leadership can provide significant influence and positive through work motivation.</i>
5.	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Divisi Regional IV Jawa Tengah, Yogyakarta) Samuel Jaka Prawira (2015)	Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6.	Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara	Motivasi Kinerja Karyawan	Disiplin dan Kompetensi	Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Lanjutan Tabel 2.4

	Internasional Sultan Hasanuddin Makassar Evi Wahyuningsih dkk (2013)			PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar.
7.	Pengaruh Budaya Organisasi, Reward, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang Metro) Sri Rejeki Sinurat (2017)	Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	Reward Komitmen Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, reward tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Laras Tri Saputri dkk (2014)	Motivasi Budaya Organisasi Kinerja Karyawan		Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh pada Kinerja Karyawan di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten.
9.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Pada Divisi Network Management PT. Indosat) Helga Margareth (2012)	Motivasi Kinerja Karyawan		Hasil penelitian menjelaskan bahwa Motivasi kerja yang terdiri dari kepuasan kerja, Budaya organisasi dan pola kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	<i>Effect Of Remenuneration and Achievement</i>	<i>Achievement Motivation</i>	<i>Remuneration</i>	<i>Achievement Motivation showed that a positive and</i>

Lanjutan Tabel 2.4

<i>Motivation To Be Star Center Employee Performance Industries Results Plantation Makassar</i>			<i>significant effect on the Performance of Employees of the Central Office of Industrial Crops Makassar.</i>
Ali Baba (2015)			

Sumber : Jurnal Penelitian

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara parsial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.1 Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja karyawan) dengan predikat terbaik. Artinya pimpinan, manajer, karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yang akan mencapai kinerja yang tinggi, namun sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerja yang rendah.

Dalam penelitian Pakpahan (2012), Margareth (2012), Saputri (2014) dan Baba (2015) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan, dimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan adalah kuat dan positif. Artinya secara parsial, semakin tinggi motivasi berprestasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek. (Maruji Pakpahan, 2012)

Niat untuk bekerja menuju tujuan yang keras dan spesifik adalah kekuatan motivasi yang kuat. Di bawah kondisi yang tepat, itu dapat menyebabkan kinerja yang lebih tinggi. Namun, tidak ada bukti yang menunjukkan bahwa tujuan tersebut terkait dengan peningkatan kepuasan kerja. (Robbins dan Coulter, 2012:437)

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mencerminkan cara karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi. Budaya organisasi juga dijadikan sebagai norma berperilaku dan nilai organisasi yang dianut dan dikembangkan oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, budaya organisasi sangat penting diperhatikan karena budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian Prawira (2015), Paschal (2016), Pakpahan (2012) dan Uddin (2013) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial adalah positif dan kuat. Artinya semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Jawa Tengah, Yogyakarta. (Prawira, 2015)

Budaya yang kuat, semua organisasi memiliki budaya, tetapi tidak semua budaya sama mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan. Budaya yang kuat adalah budaya-budaya dimana nilai-nilai kunci dipegang dan dibagi luas dan memiliki pengaruh lebih besar terhadap karyawan daripada budaya yang lebih lemah. Penelitian juga menunjukkan bahwa budaya yang kuat terkait dengan

kinerja organisasi yang tinggi dan mudah di mengerti. (Robbins dan Coulter, 2012:52)

Nilai-nilai jelas dan diterima secara luas, karyawan tahu apa yang seharusnya mereka lakukan dan apa yang diharapkan dari mereka, sehingga mereka dapat bertindak cepat untuk mengatasi masalah. Namun, kelemahannya adalah bahwa budaya yang kuat juga dapat mencegah karyawan mencoba pendekatan baru terutama ketika kondisi berubah dengan cepat. (Robbins dan Coulter, 2012:54)

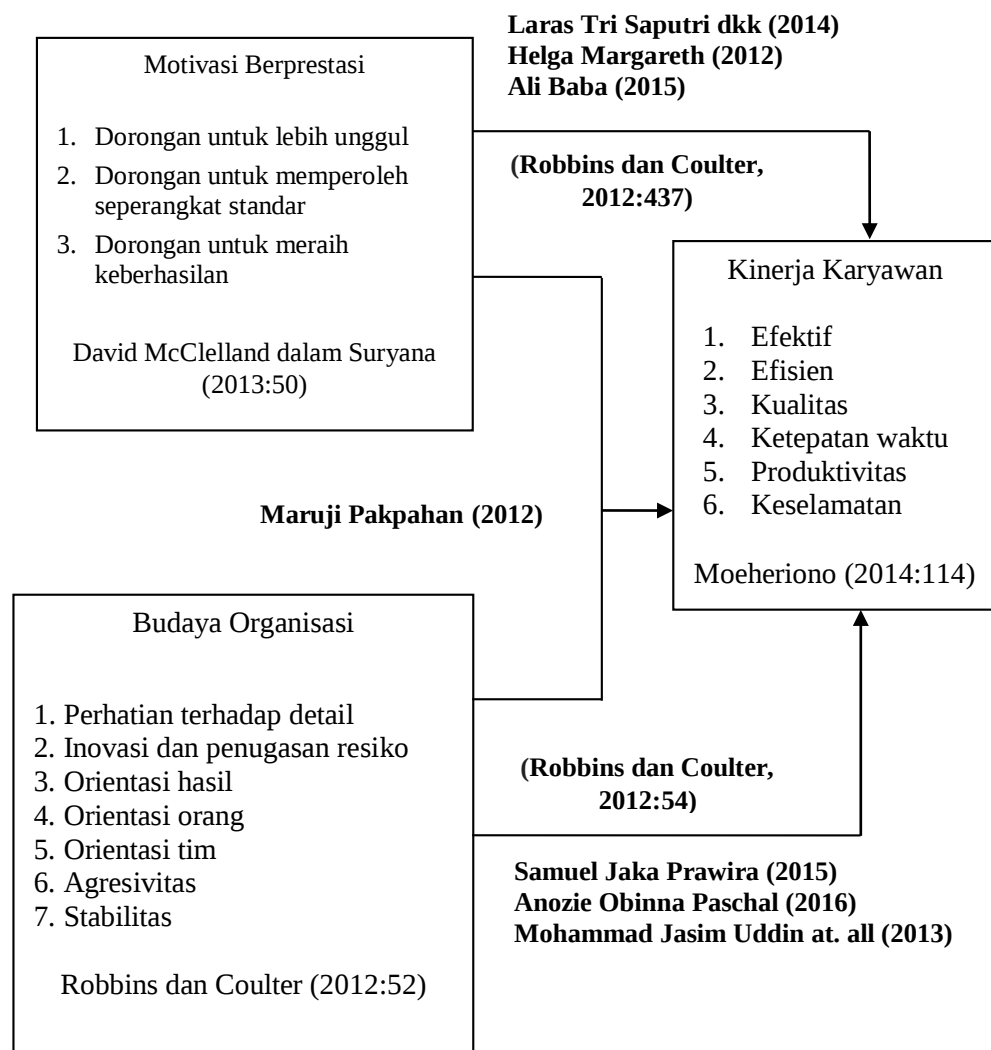
2.2.3 Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Agar keberhasilan suatu tujuan perusahaan ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target/sasaran. Motivasi berprestasi sangat diperlukan untuk membantu melihat bagaimana kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Begitu juga dengan budaya organisasi yang memiliki peran sebagai cerminan untuk melihat bagaimana cara karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pakpahan (2012) yang mengemukakan bahwa adanya pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi yang sangat kuat dan positif secara parsial maupun simultan. Artinya secara simultan, semakin tinggi motivasi berprestasi dan semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek. (Pakpahan, 2012)

Maka dari itu, budaya organisasi sangat penting diperhatikan karena budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu juga dengan motivasi berprestasi para karyawan, semakin tinggi motivasi untuk bekerja maka akan menghasilkan kinerja yang baik, namun sebaliknya mereka yang kinerjanya kurang baik disebabkan karena motivasi bekerja yang rendah.

2.2.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.9
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan :
 - a) Terdapat pengaruh Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hipotesis secara parsial :
 - a) Terdapat pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan.
 - b) Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.