

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian pustaka

Penelitian ini menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang dianggap dalam penelitian ini yaitu kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeruluh teori-teori yang relevan dengan variable permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Stephen P. Robbins dalam Wilson Bangun (2012:7) mengemukakan bahwa: “Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan di kemukakan oleh Nawawi (2012:23).

Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi dikemukakan oleh Daft, Richard L (2012:8).

Manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan melalui fungsi *planning* dan *decision making*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dikemukakan oleh Wibowo (2013:1).

“Manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang berkaitan dengan rangkaian aktivitas terpadu untuk mensinergikan tenaga manusia, sumber daya alam, dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya serta dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup” Prawirosentono (2014:6).

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya, setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi manajemen dikemukakan oleh Handoko (2013:21) bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan (planning and decision making), pengorganisasian (organizing), pengarahan (leading), serta pengendalian (controlling).

Jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Perlu “digaribawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut penting sekali diterapkan dalam perusahaan dan setiap manajer harus memahami fungsi-fungsi tersebut yang didukung oleh pendapat Heizer Render (2015:25), dalam bukunya, *Operations Management*, mengemukakan: *“All good managers perform the basic functions of management process. The management process consist of planning,*

organizing, staffing, leading, and controlling.” bahwa fungsi manajemen adalah merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mendelegasikan (*staffing*), mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*controlling*).

Semua manajer yang baik melakukan fungsi dasar dari proses manajemen. Proses manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, mengatur staf, memimpin, dan mengendalikan. Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.

2. Pengorganisasian

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

Melalui pengertian tersebut dapat disimpulkan secara umum manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan. Meski demikian Massie menempatkan urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu

sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis.

2.1.1.2. Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam, Aminullah (2014) yaitu :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan, dan peralatan.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.

4. Mesin (*Machines*)

Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (*Markets*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanpa adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manusia, uang, material, mesin, metode, dan pasar merupakan sarana yang sangat penting dan saling terberkaitan sehingga tidak dapat berdiri sendiri guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2017:28) dibedakan menjadi dua yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun yang belum memperoleh pekerjaan. Sedangkan pengertian sumber daya manusia secara mikro adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan atau tenaga kerja. Sehingga manajemen sumber daya manusia sering disebut juga dengan istilah personalia, pegawai atau karyawan. Pimpinan perusahaan yang mengurus,

menempatkan, mengarahkan, serta mengembangkan kelompok kerja dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan dapat disebut sebagai manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia.

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Adapun pengertian menurut para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

Alma (2015:193) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia (*Human Resources*) adalah suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan semua kegiatan yang menyangkut pegawai, mencari pegawai, melatih, atau mengkoordinasikan dan melayani pegawai”.

Handoko (2015:4) mengemukakan bahwa: “Manajemen personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi”.

Dessler (2015:3) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Sutrisno (2017:5) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia penting bukan hanya bagi manajer dibagian *Human Resource Departement*, akan tetapi juga bagi semua manajer diseluruh bagian agar mampu menerapkan pengelolaan SDM dengan baik

Simamora (2012:10) mengatakan bahwa: “tujuan dari manajemen sumber daya manusia ialah untuk meningkatkan kontribusi produktif dari individu kepada organisasi sesuai dengan tanggung jawab etika dan sosial”.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, minatnya dan kesempatan untuk bekerja sebaik mungkin Alma (2015:193). Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan seharusnya mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Menurut pendapat Hanggraeni

(2015:13), MSDM berguna agar para manajer tidak melakukan kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan manusia seperti:

1. Mempekerjakan orang yang salah.
2. Mengalami tingkat *turnover* yang tinggi akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk.
3. Pekerja bekerja tidak optimal.
4. Melakukan proses wawancara yang bertele-tele.

Organisasi menghadapi tuntutan dari pengadilan akibat praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tidak memenuhi aturan hukum dan perundang-undangan.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia merupakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, untuk meningkatkan kontribusi dalam bekerja.

2.1.2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaanya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2017:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa fungsi MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian masing-masing fungsi memiliki kontribusinya masing-masing.

2.1.2.4. Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. P. Siagian (2015:48) mengatakan 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

sosial budaya atau kebudayaan adalah segala sesuatu atau tata nilai yang berlaku dalam sebuah masyarakat yang menjadi ciri khas dari masyarakat tersebut.

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

Peraturan tertulis yang dibentuk oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang dan mengikat secara umum.

e. Teknologi

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

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Strategik

Rencana strategik 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

suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas

perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

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.

f. Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh 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.

Berdasarkan faktor internal dan eksternal maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia adalah ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan undang-undang, persaingan, rencana strategik, anggaran estimasi produksi dan penjualan, usaha dan persediaan karyawan. faktor-faktor tersebut harus dikelola dengan baik dan sesuai dengan fungsinya agar manajemen sumber daya manusia dapat terkelola dengan baik.

2.1.3. Budaya Organisasi

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang di mengerti dan di patuhi bersama, yang di miliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Berikut pengertian budaya organisasi berdasarkan para ahli.

Sembiring (2014:41) mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain”.

Apabila dilihat dari bentuknya, menurut Daft dalam Nawawi (2015:6) budaya organisasi terdiri atas dua lapisan, yaitu (1) lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya organisasi secara menyeluruh yang disebut *visible artifacts*; dan (2) lapisan yang tidak kasat mata. *Visible Artifacts* terdiri

atas cara orang berperilaku, berbicara dan berbandan. Simbul-simbul yang dipakai, kegiatan protokoler dan cerita/informasi yang sering dibicarakan oleh para anggota organisasi. Lapisan ke dua terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan dan proses berpikir dalam organisasi. Lapisan inilah yang sesungguhnya oleh Daft disebut budaya organisasi.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk knowledge-based yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut.

Edison (2016:119) mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Veithzal Rivai (2017:125) mengemukakan budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.3.2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Greenberg diterjemahkan oleh Erly Suandy (2014: 34) adalah:

1. Memberikan indentitas kepada anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka.

Hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam

mencapai tujuan visi dan misinya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sembiring (2014:64) fungsi budaya organisasi diantaranya sebagai berikut:

1. Menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat Greenberg dan Sembiring maka dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai gejala sosial yang mempengaruhi anggota-anggota organisasi sehingga menjadi satu tujuan dan mampu mencapai tujuan yang telah di tentukan sebelumnya.

2.1.3.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan

menyukai karakteristik itu atau tidak. Luthans (2014:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”

5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

Berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang telah dijelaskan diantaranya aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan filosofi, peraturan-peraturan dan iklim organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari keenam karakter tersebut memegang peran penting masing-masing.

2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016:119-121) :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
 - b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.
3. Kepribadian
- Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
 - b. Anggota kelompok saling membantu.
 - c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.
4. Performa
- Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna bagi organisasi.
 - c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
5. Orientasi tim
- Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para

anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan dimensi dan indikator budaya organisasi yang telah di jelaskan maka dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi terbagi menjadi lima yaitu kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim.

2.1.4. Kepemimpinan

Pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan orang yang membuat rencana, berfikir, dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arahan kepada orang lain. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang, maka dari itu kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan perusahaan diharapkan dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal.

2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berhasil tidaknya dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaan dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada karyawan agar terciptanya kinerja yang baik. Adapun pengertian menurut para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

Tohardi (2013:222) berpendapat bahwa, “kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi individu dan kelompok melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Hal tersebut menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Schermerhorn (2013:352) berpendapat bahwa, “*Leadership is the process of inspiring others to work to accomplish important tasks.*” Hal tersebut menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting.

Gary Yukl (2014:18) berpendapat bahwa, “*Leadership is reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization.*” Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi.

Armstrong (2016:4) berpendapat bahwa, “Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a desired result” hal tersebut mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya.

Veitzhal Rivai (2017:234) berpendapat bahwa, “Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin yang mempengaruhi orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan telah berkembang selama bertahun-tahun dan mengeksplorasi sejumlah aspek kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Sutrisno (2017:226) secara garis besar teori kepemimpinan terbagi kedalam tiga aspek, yaitu :

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat (*trait theory*), bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Berikut ini beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses yaitu takwa, cakap, jujur, tegas, setia, berani, disiplin, berwawasan luas, kreatif, dan lain-lain.

2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang menampilkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif.

3. Pendekatan Teori Situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Teori situasi kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) teori mengenai kepemimpinan, yaitu pendekatan teori sifat, pendekatan teori perilaku dan pendekatan teori situasi.

Berdasarkan tiga teori kepemimpinan yang telah dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing teori memiliki pengertian sesuai dengan teorinya masing-masing.

2.1.4.3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2017:34) yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan

maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta ke ikut sertaan pemimpin.

4. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Berdasarkan fungsi kepemimpinan yang telah dikemukakan diatas dari keempat fungsi yang ada masing-masing fungsi memiliki maksud yang berbeda seperti fungsi instruktif fungsi ini bersifat untuk komunikasi yang efektif, fungsi konsultasi bersifat komunikasi dua arah, fungsi partisipasi bersifat untuk mengaktifkan orang-orang yang ada didalam organisasi, fungsi pengendalian bersifat untuk mengatur efektivitas anggotanya.

2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi (2013:222) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

1. Pengarahan

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal ini meliputi pemahaman pegawai terhadap perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

2. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan menciptakan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan dengan baik serta kerja sama yang tercipta antar pimpinan dengan pegawainya dapat terjalin dengan baik untuk mencegahnya kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.

3. Pengambilan Keputusan

Pimpinan memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus didasarkan dengan aturan-aturan yang berlaku diperusahaan dan juga situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.

4. Memotivasi

Pimpinan memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini meliputi memahami perilaku dan karakteristik pegawai, serta tingkat kebutuhan setiap pegawai yang berbeda-beda.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah di jelaskan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi kepemimpinan terbagi menjadi empat yaitu

pengarahan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan memotivasi. Indikator dari kepemimpinan berasal faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya dimensi.

2.1.5. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai, karena motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Suatu motivasi dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan kegiatan penciptaan motivasi kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya apabila karyawan tidak mempunyai motivasi akan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat mempengaruhi aktivitas bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tumbuhnya motivasi dikarenakan oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal.

Faktor internal yang terjadi pada diri pegawai menjadi suatu proses kearah pencapaian tujuan pengelolaan sumber daya manusia sedangkan faktor eksternal terjadi karena adanya dorongan dari pihak luar yang dapat menimbulkan ambisi terhadap seseorang. Untuk keberhasilan pengelolaan, perlu pemahaman terhadap

keinginan pegawai sebagai manusia yang memiliki harapan dan perlu pemahaman terhadap kebutuhan setiap individu yang terlibat di dalamnya yang dapat mendorong atau memotivasi kegiatan kerja mereka.

2.1.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Motivasi kerja terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan atau instansi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli, diantaranya:

Serdamayanti (2014:233) mengemukakan bahwa: “Motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual”.

McClelland, dalam Anwar (2014:94) mengemukakan bahwa: “Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal”.

Robbins dan Judge (2010:223) dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu : *Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)*, *Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)*, *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*, *Kebutuhan Penghargaan (Appreciation Needs)*, *Kebutuhan Aktualisasi Diri (self-Actualization Needs)*.

Steers and Porter (2015:33) mengemukakan bahwa: “Motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Sutrisno (2017:110) mengemukakan bahwa: “Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja”.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2.1.5.2. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah menurut Siagian (2015 :287)

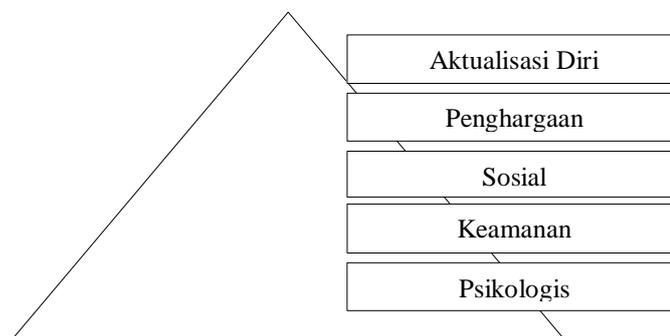
1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “*A theory of human motivation*”. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan

yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti : kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, dsb.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan Pengakuan (*Eksteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, otonomi dan pencapaian dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu dorongan sesuai dengan kecakapan meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri. Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan menggunakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu. Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang

berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

2. Teori Clyton Aldefer (Teori “ERG”)

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

1. *Existance Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti : makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan dan kondisi kerja.
2. *Relatedness Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu : kepuasan berinteraksi dalam lingkungan kerja.
3. *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan skill.

3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Menurut Herzberg, ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu :

1. *Maintenance Factors* (Faktor Pemeliharaan)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi : balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.

2. Job Content

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

4. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang yang memiliki sifat untuk menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

5. Teori Harapan

Menurut Victor H.Vroom motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan, antara lain :

- 1) Hubungan upaya kinerja.
- 2) Hubungan kinerja ganjaran.
- 3) Hubungan ganjaran tujuan.

Teori harapan ini membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkan serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya.

6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seorang bukan hanya kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

7. Teori Kaitan Imbalan dengan Organisasi

Teori ini sebenarnya adalah menyebutkan hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri pegawai. Faktor eksternal tersebut antara lain: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Faktor internal yang dimaksud antara lain ; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan.

8. Teori Kebutuhan Berprestasi (McClelland *Theory of Needs*)

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (nAch), “*Need for Power*” (nPo) dan “*Need for Affiliation*” (nAff). Need for Achievement berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga.

Need for Power memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan nPo yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

Need for Affiliation memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja lebih baik (Toha, 2012:235).

9. Teori X dan Teori Y Mc.Gregor

Douglas Mc. Gregor Mengasumsikan dua pandang yang berbeda mengenai manusia. Teori X ditandai dengan hal negatif, sedangkan teori Y ditandai dengan hal positif. Mc. Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan.

Menurut teori X ada empat pengandaian, yaitu :

1. Rata-rata pegawai malas dan tidak suka bekerja.
2. Umumnya pegawai tidak berambisi untuk mencapai prestasi dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya.
3. Pegawai lebih suka dibimbing, perintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Kontras dengan hal negatif, ada empat pengandaian positif atau teori Y yang dikemukakan oleh Mc. Gregor, yaitu :

1. Pegawai dapat menganggap kerja sama wajarnya dengan bermain dan beristirahat.
2. Pegawai lebih bertanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai kerja yang optimal.
3. Pegawai selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
4. Memiliki kemampuan yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas-tugasnya.

Dari sembilan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan teori motivasi Maslow ini tercipta untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Teori ERG merupakan teori tiga tingkat kebutuhan, teori Herzberg merupakan teori dua faktor, teori keadilan, teori harapan, teori penguatan dan modifikasi perilaku, teori kaitan imbalan dengan organisasi, teori kebutuhan berprestasi (McClelland *Theory of Needs*), teori X dan teori Y Mc.Gregor masing masing teori memiliki pengertian yang berbeda namun pada hakikatnya semuanya berasal dari kebutuhan.

2.1.5.3. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan Sumber Daya Manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang telah

diinginkan perusahaan. Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hartatik (2014:162) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan kerja produktivitas karyawan.
- c. Mempertahankan kestarbilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Jadi motivasi tidak hanya dilihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja, tetapi motivasi sangat penting dan dimiliki oleh karyawan agar mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya dan dengan kinerja yang baik dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5.4. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P. Hasibuan (2015 : 150), yaitu:

1. Motivasi Positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena

manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja sehingga akan membuat bawahan mempunyai motivasi yang tinggi.

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 karyawan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Dalam perusahaan motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya.

2.1.5.5. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini mengacu pada teori Robbins dan Judge (2010:223) yang menyatakan tentang lima kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan *Fisiologis*
 - a. Kebutuhan untuk mencapai kebutuhan fisiologis(makan,minum,bernafas).
 - b. Kebutuhan untuk mendapatkan gaji dan perlindungan fisik.
2. Kebutuhan Sosial
 - a. Kebutuhan untuk di terima.
 - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antara pegawai.
3. Kebutuhan Rasa Aman

- a. Kebutuhan untuk mendapatkan rasa aman.
 - b. Kebutuhan untuk mendapatkan perlindungan dan ancaman.
4. Kebutuhan Akan Penghargaan
- a. Kebutuhan akan harga diri.
 - b. Kebutuhan untuk dihormati dan di hargai.
5. Kebutuhan Untuk Aktualisasi Diri

Kebutuhan untuk mengembang-kan potensi diri dan berpendapat.

Berdasarkan dimensi dan indikator motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki lima dimensi, yang pertama kebutuhan untuk fisiologis, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan untuk aktualisasi diri sangat penting dalam perusahaan.

2.1.6. Kinerja

Merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian peaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan/target.

2.1.6.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan ataupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Disisi lain para pelaku organisasi atau lembaga

adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (performance) masing-masing berbeda. Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Irhan Fahmi (2013:127) mengemukakan bahwa, “Hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu”. Kinerja berarti hasil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedarmayanti (2013:260) mengemukakan bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Moeheriono (2014:95) mengemukakan bahwa, “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.

Gary Dessler (2015:13) mengemukakan bahwa, “Kinerja adalah sebagai berikut: *“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”*. Pendapat tersebut memiliki arti kesediaan seseorang atau kelompok

orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Maka dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

2.1.6.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Pabundu (2014 : 27) sebagai berikut:

1. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja dapat disimpulkan bahwa efektifitas dan efisiensi sangat penting didalam perusahaan karena untuk menunjang terjalannya pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan, otoritas didalam perusahaan sangat penting karena merupakan wewenang yang harus dipatuhi, disiplin merupakan hal penting untuk diterapkan dalam perusahaan, inisiatif dalam sebuah perusahaan penting sebagai bukti bahwa karyawan mampu bekerja dengan baik dan sesuai kemampuan.

2.1.6.3. Standar Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya akan mempengaruhi keberhasilan visi dan misi organisasi. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai maka kinerja sebelumnya harus dapat diukur (measurable), perlu adanya sebuah standarisasi. Berikut adalah sumber yang umumnya dapat dijadikan standar dalam penilaian kinerja (Dessler, 2013:288):

1. Kompetensi Wajib (*Required Competencies*)

Beberapa organisasi menilai kinerja pegawai berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan. Contohnya, BP

Global, sebuah perusahaan migas internasional menetapkan penilaian kinerja pegawai berdasarkan sebuah matriks keterampilan. Matriks tersebut memuat informasi berupa: keterampilan-keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (keahlian teknis), dan tingkat kecakapan yang dibutuhkan bagi setiap keterampilan tersebut.

2. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Dalam hal mengenai kriteria kinerja apa yang harus dinilai, *job description* menyediakan informasi berupa daftar tugas-tugas dalam sebuah jabatan, termasuk seberapa penting tugas tersebut dan seberapa sering tugas tersebut dilakukan. Contohnya, dalam *job description* seorang perawat, terdapat tugas berupa “memberikan obat-obatan kepada pasien secara aman”, maka kriteria pengukuran kinerja untuk tugas tersebut adalah “seberapa baik/seberapa aman perawat tersebut dalam memberikan obat kepada pasien”.

2.1.6.4. Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusikontribusi dari individu terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja harus dinilai dan dibandingkan terhadap standar.

Menurut Dessler (2013:284) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi kinerja pegawai saat ini atau yang terdahulu berbanding dengan standar kinerja yang ada. Berikut adalah prosedur yang umumnya digunakan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai DeCenzo, (2013:248):

1. Menentukan Standar Kinerja

Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis organisasi. Standar tersebut harus mencerminkan arah tujuan strategis organisasi serta deskripsi pekerjaan (job description). Standar kinerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

2. Mengkomunikasikan Ekspektasi

Setelah standar kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dari ekspektasi-ekspektasi yang ada di dalam standar tersebut, pegawai seharusnya tidak perlu menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

3. Mengukur Kinerja Aktual

Empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual pegawai diantara lain adalah: observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal, serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan-alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya.

5. Mendiskusikan Hasil Penilaian Dengan Pegawai Bersangkutan

Salah satu tugas yang paling menantang di dalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada pegawai

bersangkutan. Kesan yang diperoleh pegawai berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja mereka kedepannya.

6. Lakukan Tindakan Korektif Jika perlu

Tindakan koorektif terdiri dari dua jenis; tindakan korektif seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala permasalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab permasalahan, menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja dapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkannya.

Berikut adalah beberapa pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai DeCenzo, (2013:251):

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini pegawai dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini focus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja pegawai secara individu.

2. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja pegawai dengan pegawai lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (*superior performer*).

3. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktifitas.

Penilaian kinerja dapat disimpulkan akan memberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspektasi di dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya.

2.1.6.5. Dimensi dan indikator Kinerja

Hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Irham Fahmi (2014:127), kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Target Kerja

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang

dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian

3. Kerjasama

Kerja sama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

5. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah:

- a. Kemauan

b. Kemandirian

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjasama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan karyawan lain, tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, inisiatif kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

2.1.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh peneliti memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan yang berhubungan dengan penelitian ini dan yang menjadi fokus penelitian ini.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Tabel 2.1 akan memaparkan penelitian-penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan dengan penulis serta hasil penelitiannya.

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, tahun dan Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Made Darsana 2013. <i>The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior.</i> (Vol 2 Issue 4 (October, 2013) <i>The International Journal Of Management</i>)	Kepribadian, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Perilaku.	Kepribadian dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel kepribadian, perilaku. Lokasi dan waktu penelitian.
2	Gerald Sengke 2015. <i>The Effect Of Organizational Culture Towards Organizational Performance At Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara</i> (Disperindag) (Jurnal EMBA Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal. 567-575).	Budaya organisasi, kinerja organisasi.	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Disperindag Sulut.	Lokasi dan waktu penelitian.
3	Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M, 2014. <i>The impact of Organizational Culture and Leadership on Performance Improvement in Iraq.</i>	Organisasi Budaya, Kepemimpinan, kinerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Lokasi dan waktu penelitian.

No	Nama Peneliti, tahun dan Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
4	Naeto Japhet Olusadum1 & Ndoh Juliet Anulika 2018. <i>Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Iko Federal College of Education.</i> (Journal of Management and Strategy Vol. 9, No. 1;)	Motivasi, kinerja karyawan.	Motivasi memiliki dampak positif pada kinerja staf dalam organisasi.	Lokasi dan waktu penelitian.
5	H. Muhammad Arifin 2015. <i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance.</i> (International Education Studies; Vol. 8, No. 1;)	Kompetensi, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja.	Variabel kompetensi, kepuasan kerja. Lokasi dan waktu penelitian.
6	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja. (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja	Kepemimpinan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel Kepuasan kerja Lokasi dan waktu penelitian.

No	Nama Peneliti, tahun dan Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Indonesia). (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2).			
7	Najmy Haqq 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. (BISMA – Bisnis dan Manajemen – Volume 9 No. 1)	Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi.	Motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening atau tidak memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	Motivasi sebagai variabel intervening. Lokasi dan waktu penelitian.
8	Monce Brury 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. (Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.1).	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.	variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.	Variabel Kepuasan kerja. Lokasi dan waktu penelitian.
9	Pitra Yusuf Aditya, Rini Nugraheni 2014. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating	Motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi	Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderating menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Variabel budaya organisasi sebagai variabel moderating. Lokasi dan waktu penelitian.

No	Nama Peneliti, tahun dan Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
	(Studi Pada Pt. Randugarut Plastic Indonesia). (Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 153-164).			
10	Dian Rahmawaty 2017. Pengaruh Persepsi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. (Jurnal Benefita 2(3) 278-287)	Persepsi, budaya organisasi, kinerja pegawai, motivasi kerja	Motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh persepsi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	Variabel persepsi Lokasi dan waktu penelitian.
11	Luluk Ulil Afidah, Djoko Suseno, Setyaningsih Sri Utami 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17 Edisi Khusus April 2017: 230 – 239).	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, motivasi kerja.	Motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas gaya kepemimpinan Lokasi dan waktu penelitian.

No	Nama Peneliti, tahun dan Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
12	Jessica Clairine Tanuwibowo 2014. Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan (PT Tirta Sarana Sukses). (Trikonomika Vol. 13, No. 2, Desember 2014).	Budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.	budaya organisasi, Komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan	Variabel bebas komitmen organisasional Lokasi dan waktu penelitian.
13	Siswanto Wijaya Putra 2015. Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja pada industri kecil.	komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan, kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.	Variabel bebas komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan. Lokasi dan waktu penelitian.
14	Tomi Prayogi, Apriatul E.P dan Widiartanto 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Koran PT. Massscom Graphy Semarang)	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja	Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	Variabel bebas lingkungan kerja, komitmen organisasi, komitmen organisasi. Lokasi dan waktu penelitian.

No	Nama Peneliti, tahun dan Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Perbedaan
15	Aldo Herlambang Gardjito 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan.	Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.	Variabel bebas lingkungan kerja. Lokasi dan waktu penelitian.

Sumber : dari berbagai jurnal.

Bedasarkan tabel 2.1 dapat dilihat bahwa ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Melalui penelitian terdahulu bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja dapat memoderasi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Ada yang mengatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan adapulan yang mengatakan sedikit pengaruhnya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian yang di teliti.

2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Windy J. Sumaki et.al. (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh Andi Syahrudin et.al (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Endang Sri wahyuni, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat. Manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Penelitian lain yang memperkuat diantaranya yang dilakukan oleh Eritha Sulastri et.al. (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama dari seluruh variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian Deden Andris Hidayat (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin yang kuat terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan.

2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan oleh Ragil Permanasari (2013), dalam jurnal pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Anugrah Raharjo Semarang, dan Firmansyah (2014) dalam jurnal pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai satuan kerja non vertikal tertentu jalan nasional wilayah 1 Provinsi Kalimantan Selatan, yang mengemukakan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. kepemimpinan pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi hubungam kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah untuk memperngaruhi apa yang pegawai sedang kerjakan, ketika ada hal yang dapat menggerakkan sesuatu karena pengaruh dari pimpinan yang menjadi motorik sebagai acuan terhadap kinerja karyawan.

Diperkuat pula dengan beberapa penelitian yang dilakukan diantaranya oleh Dhesti Kasim (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh Danang Afif Laksmama dkk (2015) bahwa terdapat pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan pelatihan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Eko Idham Lip K Lew (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya organisasi bisa melakukan berbagai cara diantaranya budaya organisasi dan kepemimpinan yang sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan.

Pernyataan tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di dukung oleh beberapa penelitian yang diantaranya oleh Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, oleh Maparmiring P. (2015) menyatakan hasil penelitiannya bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan penelitian yang dilakukan oleh Meithiana Indrasari (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai.

2.2.4. Motivasi Kerja Sebagai Variabel yang Memoderasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh Hutomo dan Taufik (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh penelitian pendahulu Luluk Ulil Afidah dan Djoko Suseno, (2017) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis (H4) terbukti kebenarannya. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Setyaningsih Sriutami (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

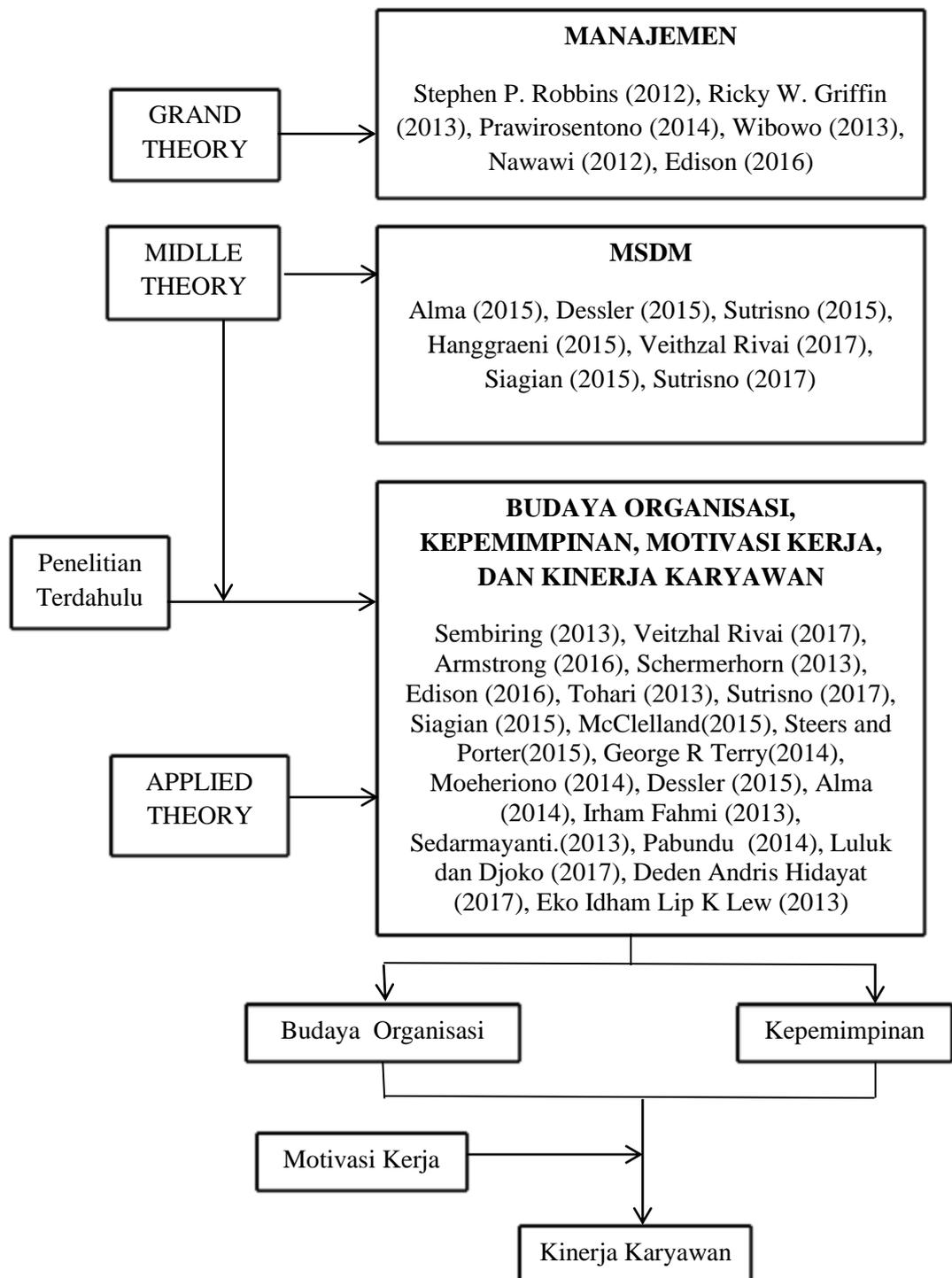
2.2.5. Motivasi Kerja Sebagai Variabel yang Memoderasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja sebagai variabel yang memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan oleh Tomi Prayogi, Apriatul E.P dan Widiartanto 2011. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Koran PT. Massscom Graphy Semarang), hasil menunjukan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja hasilnya signifikan berhasil tidaknya dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut

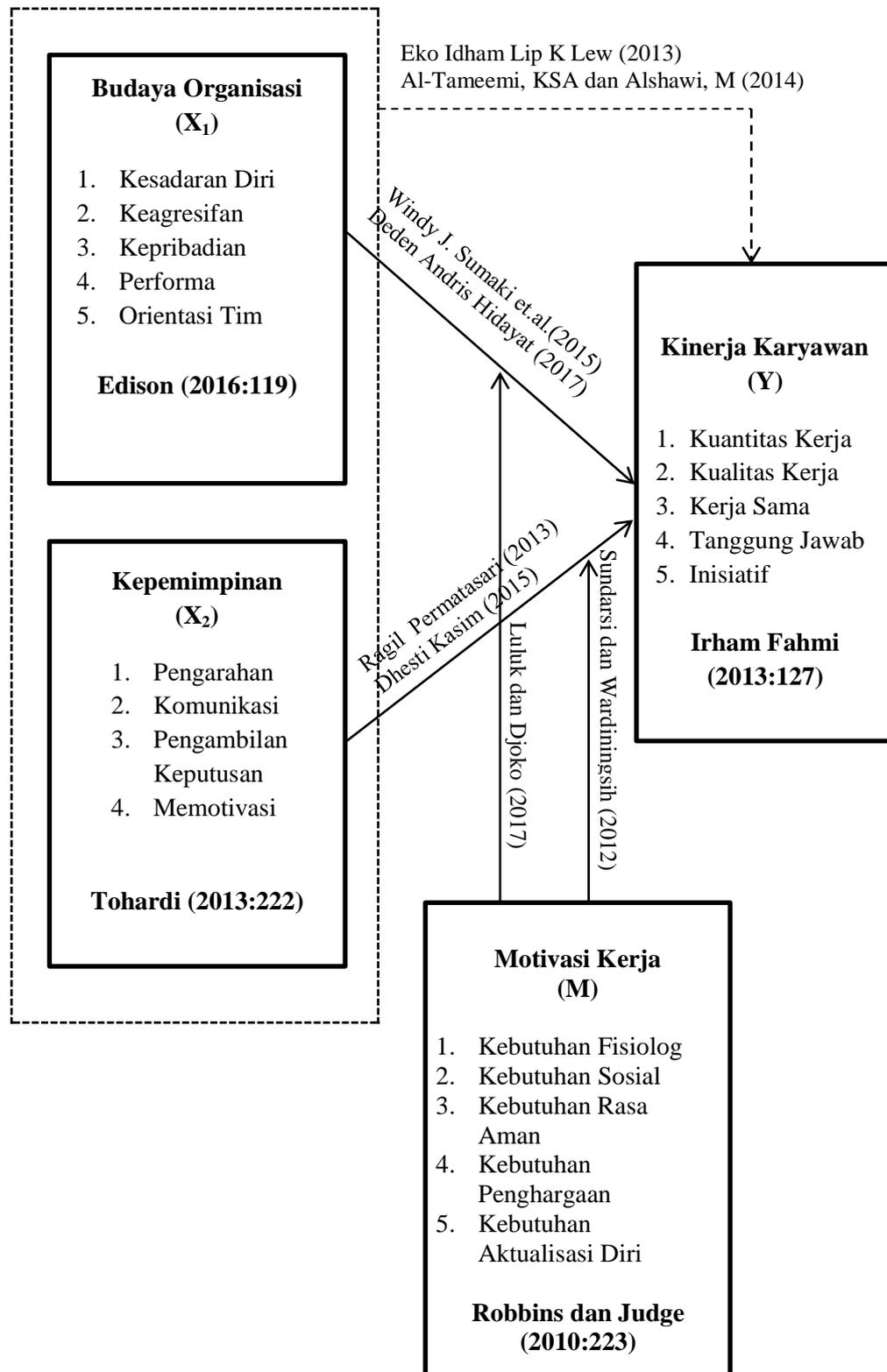
mampu mengelola perusahaan dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada karyawan agar terciptanya kinerja yang baik.

Penelitian yang mendukung lainnya adalah Tria (2012) dalam jurnal Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dan motivasi sebagai variabel moderasi di PT. PLN (Persero) Semarang, berhasil tidaknya dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaan dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada karyawan agar terciptanya kinerja yang baik.

Penelitian terdahulu yang memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya dari Sundarsi dan Wardiningsih (2012) bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai hasil tersebut menunjukan hasil yang signifikan motivasi kerja memoderasi kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dari hasil penelitian terdahulu bahwa motivasi kerja mampu memoderasi variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. dari penelitian- penelitian sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi mampu memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja.



Gambar 2.2
Landasan Teori Keseluruhan



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan
 - a. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di konveksi Vania Collection Kab Bandung.
2. Secara Parsial
 - a. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di konveksi Vania Collection Kab Bandung.
 - b. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di konveksi Vania Collection Kab Bandung.
 - c. Motivasi kerja mampu memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di konveksi Vania Collection Kab Bandung.
 - d. Motivasi kerja mampu memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di konveksi Vania Collection Kab Bandung.