

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia memiliki peranan dalam mewujudkan kesuksesan organisasi dimasa depan, tetapi manusia sebagai individu memiliki keterbatasan kemampuan, tenaga maupun waktu. Sebagai makhluk sosial yang tidak dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya sendiri, maka masing-masing individu dituntut untuk dapat melakukan kerjasama agar kebutuhan dan harapannya terpenuhi. Kebutuhan ini pada umumnya dilakukan dalam organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Individu dan organisasi mempunyai hubungan timbal balik. Artinya individu tidak mungkin mencapai tujuannya dan sasarannya jika kerjasama antar sekelompok orang sebagai anggota organisasi tidak dikelola secara baik.

Salah satu keberhasilan organisasi tergantung dari perilaku individu, oleh karenanya dibutuhkan sebuah strategi agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa sumber daya manusia menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia unggul organisasi.

Sumber daya manusia menjadi bagian terpenting yang akan menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan perbankan, tuntutan dari setiap perusahaan perbankan untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin dibutuhkan

sesuai dengan adanya perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi didalam setiap perusahaan. Adanya perubahan yang terjadi didalam lingkungan perusahaan perbankan, membuat perbankan harus melakukan perbaikan yang sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi agar perusahaan jasa perbankan dapat berjalan dengan baik dan tetap dipercaya oleh masyarakat untuk menyimpan dananya.

Keadaan perbankan nasional menjadi semakin kompetitif, semua bank berlomba-lomba untuk meningkatkan asetnya agar dapat memenangkan persaingan terlebih lagi dengan adanya globalisasi ekonomi dan pesatnya perkembangan serta perkembangan teknologi informasi telah mendorong percepatan kegiatan perdagangan barang dan jasa melewati batas-batas antar negara. *Asean Frame Work Agreement On Service (AFES)*, salah satu bentuk realisasi dari AFTA yang mulai diberlakukan pada tahun 2003, dan akan semakin memperkeras persaingan dalam dunia bisnis industri jasa, termasuk didalamnya perbankan.

Perusahaan yang menjual produk jasa pada masyarakat secara luas adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan atau lebih dikenal dengan nama Bank, bank merupakan perusahaan yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat. Menurut UU No.10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan yaitu menghimpun dana dan menyalurkan dana merupakan pokok kegiatan bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya sebagai kegiatan pendukung.

Pembangunan ekonomi merupakan serangkaian usaha dan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat, memperluas

lapangan kerja, pemeratakan distribusi pendapatan masyarakat, meningkatkan hubungan ekonomi regional dan melalui pergeseran kegiatan ekonomi dari sector primer ke sector sekunder dan tersier. Salah satu faktor utama untuk membiayai pembangunan daerah adalah penerimaan pemerintah daerah. Penerimaan pemerintah bersumber dari pendapatan asli daerah berupa pajak daerah dan bantuan pemerintah pusat.

Jasa perbankan sangat penting dalam pembangunan ekonomi suatu Negara. Pada saat ini jasa perbankan merupakan sektor ekonomi yang sangat besar dan tumbuh pesat. Pertumbuhan tersebut selain diakibatkan oleh adanya jenis jasa perbankan yang sudah ada sebelumnya, juga disebabkan oleh munculnya jenis perbankan yang baru sebagai akibat dari tuntutan dan perkembangan teknologi. Dengan perkembangan kemajuan teknologi saat ini, maka akan semakin meningkat pula kebutuhan akan produk-produk perbankan beserta fasilitasnya agar dapat mempermudah nasabah dalam bertransaksi sehingga akan dapat mengoptimalkan dan mengifisienkan waktu. Masyarakat kini semakin selektif dalam memilih jasa perbankan untuk menyimpan dana guna menghindari resiko.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Tbk) yang lebih dikenal dengan nama bank **bjb** merupakan badan usaha yang bergerak di bidang perbankan, yang awalnya merupakan bank daerah yang berkembang menjadi bank nasional sehingga membutuhkan kualitas kinerja yang baik untuk perusahaan menjadi lebih baik lagi, untuk meningkatkan kinerja yang baik harus menciptakan motivasi yang cukup baik bagi karyawan agar karyawan semangat dalam bekerja. Bank berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara

untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaan harus terus-menerus meningkatkan pelayanan kepada nasabah, kinerja, dan profitabilitas perusahaan agar mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja bidang perbankan bagi masyarakat dan negara.

Sebagai bank yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah provinsi Jawa Barat 38,18%, pemerintah kota dan kabupaten se-Jawa Barat 24%, pemerintah provinsi Banten 5,29%, pemerintah kota dan kabupaten se-Banten 7,87% dan publik 24,64%. Dan mempunyai visi yaitu menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia. Ini merupakan penjabaran dari keinginan yang kuat dari segenap *stakeholder* untuk membawa tumbuh berkembang menjadi salah satu 10 bank terbesar dan berkinerja baik di kancah nasional.

(www.bankbjb.co.id)

Pada pernyataan dibawah ini menjelaskan posisi bank **bjb** diantara bank-bank lainnya di Indonesia berdasarkan jumlah dana pihak ketiga pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Posisi Dana Pihak Ketiga Tahun 2017-2018 (dalam triliun rupiah)

No	Nama Bank	Total Dana Pihak Ketiga
1	PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.	501,35
2	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.	488,45
3	PT. Bank Central Asia Tbk.	421,22
4	PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.	304,09
5	PT. Bank Pratama, Tbk.	126,75
6	PT. Bank Panin. Tbk.	118,87
7	PT. Danamon. Tbk.	104,63
8	PT. Bank Internasional Indonesia, Tbk.	103,37
9	PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.	95,25
10	PT. Bank OCBC NISP, Tbk.	70,45
11	PT. BPD Jawa Barat dan Banten, Tbk.	60,29

Sumber: bank **bjb**

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas diketahui bahwa jumlah dari dana pihak ketiga yang disimpan masih berada diurutan 11 (sebelas) bank yang berada di Indonesia. Dengan jumlah dana pihak ketiga sebesar 60,29 triliun, oleh karena itu bank merupakan salah satu perusahaan yang berjalan pada industri perbankan yang tentu membutuhkan semangat kerja dan lingkungan organisasi yang baik serta kondusif bagi karyawannya agar menciptakan kinerja yang lebih baik lagi bagi perusahaan dan dapat memberikan pelayanan yang baik bagi nasabah sehingga bank tersebut dapat dipercaya oleh masyarakat untuk menyimpan dananya. Kinerja pada masih belum optimal, ditunjukkan dengan perbandingan dana pihak ketiga yang ada di Indonesia dimana bank **bjb** yang masih rendah dibandingkan dengan bank nasional, seperti bank Mandiri dan bank BNI. Hal ini memperlihatkan bahwa kualitas kinerja pada bank tersebut masih rendah, ini bisa disebabkan oleh kinerja dan lingkungan kerja yang dibangun belum cukup baik sehingga tidak dapat memberikan pelayanan yang baik dan konsumen lebih memilih menyimpan dananya di bank lain. Hal tersebut membuat setiap bank berlomba-lomba untuk memberikan kinerja yang baik bagi perusahaanya agar dapat meraih kesuksesan serta mampu memberikan keuntungan atau laba yang besar bagi bank tersebut.

Salah satu strategi untuk meraih kesuksesan dalam industri perbankan adalah dengan cara memberikan kinerja terbaik melalui pelayanan kepada nasabah. Berikut adalah data jumlah perkembangan nasabah Bank bjb kantor cabang Tamansari Periode 2017-2018 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Perkembangan Jumlah Nasabah bank bjb kantor cabang Tamansari

No	Tahun	Keterangan		
		Deposito	Giro	Tabungan
1	2016	750	163	7.415
2	2017	649	209	7.049
3	2018	625	186	6.375

Sumber: bank **bjb** kantor cabang Tamansari

Berdasarkan tabel 1.2 di atas menunjukkan jumlah penurunan nasabah dari tahun 2017 ke tahun 2018. Hal ini disebabkan karena bank tersebut belum memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan, sehingga pelayanan nasabah yang diberikan belum cukup baik dan menyebabkan nasabah tidak merekomendasikan kepada orang lain yang mengakibatkan jumlah nasabah bank kantor cabang Tamansari menurun. Ini menunjukkan kurangnya kualitas kinerja karyawan pada bank kantor cabang Tamansari. Ketidakberhasilan target tersebut mengidentifikasi adanya kualitas kinerja yang belum optimal sehingga berdampak pada penurunan keputusan nasabah yang tinggi. Selain itu semakin banyaknya persaingan dalam industri jasa perbankan memaksa bank tersebut untuk mencari strategi yang paling tepat guna memenangkan persaingan. Salah satu strategi untuk meraih kesuksesan dalam industri perbankan selain dari faktor pelayanan yaitu faktor internal dengan menciptakan iklim organisasi yang baik serta memotivasi karyawannya, dengan terciptanya iklim organisasi yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman berada dalam lingkungan perusahaan sehingga karyawan dapat memberikan totalitas yang tinggi dalam bekerja bagi perusahaan dan jika karyawan termotivasi tentunya karyawan akan mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja dan berusaha memberikan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara 2013:9). Kinerja dapat dilihat dari indikator tingkat prestasi kerja dalam wujud hasil kerja serta kemampuan dan minat seorang karyawan tersebut.

Untuk mengetahui bagaimana laporan kinerja karyawan bank tersebut yang berada di Kantor Cabang Tamansari yang didasarkan pada penilaian prestasi kerja, kinerja karyawan diukur dengan penilaian evaluasi kinerja tujuannya yaitu untuk melihat dan menentukan karyawan mana yang telah bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian tersebut dilakukan setiap tiga bulan (triwulan) dalam 1 (satu) tahun pada tabel 1.3 juga terdapat kategori dari tingkatan kinerja karyawan yang terendah sampai dengan kategori sangat baik berikut kategori penilaian kinerja yang dapat dilihat pada tabel 1.3

Tabel 1.3
Kategori Penilaian Kinerja Karyawan Bank BJB

Kategori Kinerja	Keterangan
PL 1	Sangat Baik
PL 2	Baik
PL 3	Cukup Baik
PL 4	Kurang Baik

Sumber: Data internal bank **bjb** kantor cabang Tamansari periode 2017-2018

Hasil rekapitulasi rata-rata penilaian kinerja karyawan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari Bandung selama periode 2017-2018 dijabarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4
Penilaian Kinerja Karyawan Periode 2017 - 2018

Kategori Kerja	Tahun							
	2017				2018			
	Q I	Q II	Q III	Q IV	Q I	Q II	Q III	Q IV
	JK	JK	JK	JK	JK	JK	JK	JK
PL 1	15	18	17	20	19	17	18	17
PL 2	58	55	60	62	65	68	65	65
PL 3	83	86	78	74	73	72	73	76
PL 4	1	1	3	2	2	3	3	2
Total	157	160	158	158	159	160	158	160

Sumber: Data internal bank **bjb** kantor cabang Tamansari

Keterangan :

JK	: Jumlah karyawan
PL	: Performance Level/ Tingkat Kinerja
Triwulan I (QI)	: Januari – maret
Triwulan II (QII)	: April – Juni
Triwulan III (QIII)	: Juli – September
Triwulan IV (QIV)	: Oktober – Desember

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa hasil penilaian kinerja karyawan Kantor Cabang Tamansari dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 belum optimal karena PL 1 selalu naik turun dan menunjukkan nilai yang belum sesuai dengan nilai yang diinginkan perusahaan, berdasarkan hasil wawancara, kinerja dalam perusahaan belum cukup baik dikarenakan masih ada karyawan yang melakukan kegiatan lain di jam kerja kantor seperti memainkan gadget terlalu sering, menonton youtube hal ini mengakibatkan karyawan tidak fokus pada pekerjaannya, masih banyak kuantitas pekerjaannya belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan, kedisiplinan karyawan juga masih rendah karena banyak karyawan yang sering datang terlambat serta pada saat jam kerja masih terdapat karyawan yang mengobrol maupun bersantai tidak memanfaatkan jam kerjanya untuk mengerjakan pekerjaan atau untuk mengerjakan hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan juga masih banyak karyawan yang tidak hadir baik karena alasan sakit, izin dan tanpa keterangan dan kurangnya komunikasi yang terjalin antar karyawan sehingga memicu kinerja menjadi kurang baik.

Kondisi-kondisi yang terjadi pada tabel diatas yang berkaitan dengan permasalahan kinerja karyawan yang belum optimal dan belum efektif. Untuk mencapai efektivitas dalam melakukan tugas, karyawan perlu mempunyai perilaku dimana karyawan tidak hanya bekerja untuk kepentingan sendiri melainkan dapat memberikan kontribusi dan partisipasi lebih kepada perusahaan

dan mampu bekerjasama dengan baik antar sesama karyawan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Sehingga hasil kerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut tujuannya tercapai. Adapun data kinerja yang ditetapkan dan realisasinya pada bank **bjb** kantor cabang Tamansari sebagai berikut:

Tabel 1.5
Target Sasaran Kerja Karyawan

No	Tugas/Kegiatan	Target dan Realisasi			
		Output		Mutu	Waktu
1	Menyusun rencana program pengembangan SDM	10 Laporan	10 Laporan	100	30 Hari
2	Penyusunan anggaran biaya karyawan	10 Laporan	10 Laporan	100	30 Hari
3	Laporan dan pengajuan klaim asuransi	11 Laporan	11 Laporan	100	30 Hari
4	Pembayaran gaji karyawan dan pimpinan	10 Laporan	10 Laporan	100	30 Hari
5	Penyelesaian PPH ps.21	13 Laporan	11 Laporan	100	30 Hari
6	Mengkompilasi pengajuan usulan kenaikan berkala	10 Laporan	9 Laporan	100	30 Hari

Sumber: bank **bjb** kantor cabang Tamansari

Dilihat dari tabel 1.5 target sasaran kerja karyawan tersebut yaitu bank pada kantor cabang Tamansari Bandung yang telah ditetapkan harus dapat dilaksanakan dengan baik, sesuai dengan yang telah ditargetkan agar dapat mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi dan realisasi sasaran kerja karyawan diantaranya yaitu karyawan kurang berupaya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaannya seperti yang dilihat pada tabel 1.5 bahwa pencapaian target penyelesaian dokumen pph Ps.21 yaitu 13 laporan, tetapi dalam realisasi kerja karyawan hanya dapat

menyelesaikan 11 laporan saja dan dalam menyelesaikan tugas mengkompilasi pengajuan usulan kenaikan berkala hanya mampu menyelesaikan 9 laporan, sedangkan target dalam menyelesaikannya 10 laporan dikarenakan belum terpenuhinya persyaratan pengajuan berkala. Hal tersebut telah membuktikan bahwa pada penyelesaian dokumen pph Ps.21 dan mengkompilasi pengajuan usulan kenaikan berkala sasaran kerja karyawan tidak mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu di kendalikan oleh setiap karyawan ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri karyawan, jika tidak dapat di atasi maka karyawan tersebut akan mengalami penurunan kinerja di perusahaan atau organisasi tersebut. Oleh karena itu dari permasalahan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari untuk mengetahui permasalahan apa yang ada pada bank tersebut.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti melakukan penelitian pendahuluan untuk mengetahui faktor-faktor mana saja yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan peneliti melakukan pra-survey kepada 30 orang karyawan dengan hasil yang dapat dilihat pada tabel 1.6 sebagai berikut.

Tabel 1.6
Faktor-Faktor yang Diduga Bermasalah Terhadap Kinerja Karyawan

No	Variabel	Tingkat Kesetujuan					Rata-rata
		Sangat Sesuai	Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai	
1	Strategi SDM	14	15	1	0	0	4,43
2	Konflik Kerja	10	10	8	2	0	3,93
3	Kompensasi	13	10	3	4	0	4,26
4	Komitmen	8	12	9	1	0	3,90
5	Motivasi	4	11	10	5	0	3,46
6	Iklim Organisasi	8	10	7	5	0	3,70
7	Kepemimpinan	11	9	3	7	0	3,83
8	Stres Kerja	13	7	8	2	0	4,03

Sumber: Hasil Pra survey 2019

Berdasarkan tabel 1.6 dapat dilihat untuk mengetahui faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja karyawan pada bank **bjb** Kantor cabang Tamansari yang berada di Jl. Tamansari No.18, Kota Bandung, Jawa Barat. Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hasil terendah terdapat pada dimensi Motivasi kerja sebesar 3,46 hasil demikian menunjukkan bahwa motivasi pada karyawan belum cukup baik hal itu bisa disebabkan oleh beban kerja karyawan yang tidak sebanding dengan motivasi yang perusahaan berikan, dan dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa nilai terendah juga terdapat pada dimensi iklim organisasi dengan hasil sebesar 3,70 dengan perolehan dari dimensi iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang ada pada bank tersebut belum cukup baik sedangkan dalam sebuah organisasi sangat penting untuk menciptakan iklim organisasi yang baik karena dapat terjalin komunikasi yang baik antar sesama karyawan serta dapat membuat karyawan merasa nyaman berada dalam lingkungan organisasi tersebut sehingga dapat memberikan kinerja yang baik. Berdasarkan hasil tersebut peneliti melakukan penelitian terhadap faktor yang bermasalah pada kinerja karyawan yaitu motivasi dan iklim organisasi.

Motivasi kerja merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang untuk mencapai tujuan. (Hasibuan dalam Sutrisno 2016). Berdasarkan pendapat tersebut, oleh karenanya motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap terciptanya efektivitas kerja. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi ditentukan

salah satunya oleh motivasi kerja karena jika karyawan tidak mempunyai motivasi kerja maka akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi untuk itu dalam suatu perusahaan sangat penting untuk menjaga motivasi kerja karyawan, motivasi kerja karyawan dapat berupa penghargaan yang diberikan untuk prestasi kinerja yang telah dicapai karyawan dalam perusahaan sehingga bisa memicu karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari peneliti melakukan Pra-Survey terhadap 30 orang karyawan dengan hasil yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.7
Motivasi Kerja pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesesuaian					Jumlah skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Motivasi	Motivasi Berprestasi	0	6	12	9	3	81	2,7
	Motivasi Berkuasa	2	7	14	6	1	93	3,1
	Motivasi Berafiliasi	0	8	13	8	1	88	2,93
Skor Rata-rata Motivasi								2,91
Rata-rata = Total : Jumlah Responden (30 orang) Skor rata-rata = Total rata-rata : Jumlah Indikator								

Sumber: Hasil Pra survey 2019

Mengacu pada tabel 1.7 diatas mengenai variabel Motivasi kerja Diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,91 yang artinya motivasi kerja karyawan dapat dikatakan kurang sesuai. Adapun dimensi yang masih ada dibawah rata-rata secara umum adalah dimensi kebutuhan akan berprestasi sebesar 2,7. Mengenai dimensi Motivasi Berprestasi, dimensi tersebut berada dibawah nilai rata-rata hal ini dapat disebabkan karena dalam Motivasi kerja yaitu karyawan belum mempunyai prestasi yang bisa mengantarkan dirinya untuk mencapai tujuan perusahaan

karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat menantang, dalam kemajuan pekerjaan. Karyawan perlu mendapatkan penghargaan dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi yang telah dicapai sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil data dari faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja yang hasilnya belum cukup baik juga terdapat pada dimensi iklim organisasi. Kusnan dalam Darodjat (2015:85), menyatakan bahwa Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja. Untuk itu perusahaan harus mengetahui faktor apa yang menjadi masalah yang menyebabkan iklim organisasi karyawan pada perusahaan ada dalam kondisi yang tidak baik. Untuk memperjelas permasalahan peneliti melakukan pra-survey terhadap 30 karyawan pada bank **bjb** Kantor cabang Tamansari dengan hasil yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.8
Iklim Organisasi pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesesuaian						Jumlah skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
Iklim Organisasi	Struktur	16	9	3	2	0	129	3,06	
	Standar-standar	8	9	11	2	0	113	4,30	
	Tanggung Jawab	3	9	16	2	0	103	3.34	
	Pengakuan	13	8	7	2	0	122	3,76	
	Dukungan	9	12	9	0	0	120	4,00	
	Komitmen	11	12	7	0	0	126	4.26	
Skor Rata-rata Iklim Organisasi								3.78	
Rata-rata = Total : Jumlah Responden (30 orang) Skor rata-rata = Total rata-rata : Jumlah Indikator									

Sumber: Hasil Pra survey 2019

Tabel 1.8 menunjukkan hasil kuesioner mengenai variabel Iklim organisasi di peroleh nilai rata-rata sebesar 3.78. Namun dengan demikian terdapat nilai rata-rata yang belum cukup baik pada dimensi struktur dan tanggung jawab dengan perolehan nilai masing-masing dimensi yaitu sebesar 3,06 dan 3,34. Mengenai dimensi struktur, dimensi tersebut berada di bawah nilai rata-rata, hal ini dapat disebabkan karena masih adanya karyawan yang belum sadar mengenai pekerjaan yang harus dikerjakan, Mengenai dimensi Tanggung jawab hasilnya masih di bawah rata-rata, hal ini disebabkan karena rendahnya tingkat kemandirian dan adanya beberapa karyawan yang masih sering bertanya mengenai tugas yang akan dikerjakannya sehingga karyawan hilang rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang seharusnya dikerjakan dengan baik.

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penyelesaian pekerjaannya. Iklim Organisasi merupakan suatu keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan internal tempat bekerja yang terbentuk dari sikap, kepribadian, seluruh karyawan. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Maka dari itu suatu perusahaan harus dapat menjaga iklim organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memberikan dampak baik pula untuk kemajuan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas sesuai dengan fenomena permasalahan yang terjadi, Kinerja Karyawan masih belum maksimal. Diketahui beberapa faktor variabel yang di duga bermasalah mengenai kinerja karyawan.

diantarannya Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi oleh karena itu peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan Judul **“Pengaruh Motivasi kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah (*problem identification*) merupakan suatu proses dan hasil pengenalan masalah atau merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan di teliti. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah di uraikan di atas, adanya permasalahan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi oleh peneliti yaitu :

1. Kinerja Karyawan
 - a. Karyawan kurang mampu bekerjasama dengan rekan kerja yang lainnya.
 - b. Karyawan kurang mampu menuntaskan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.
 - c. Kedisiplinan karyawan masih kurang
 - d. Kinerja karyawan belum optimal.
2. Motivasi Kerja

- a. Rendahnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan
 - b. Redahnya semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - c. Karyawan kurang berusaha menuntaskan pekerjaannya
3. Iklim Organisasi
- a. Karyawan perusahaan kurang termotivasi dan cenderung menciptakan iklim organisasi yang kurang kondusif
 - b. Dalam lingkungan kerja, antar sesama karyawan belum menciptakan lingkungan kerja yang baik.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik merumuskan dalam pernyataan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Motivasi kerja pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari.
2. Bagaimana Iklim organisasi pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari.
3. Bagaimana Kinerja karyawan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari.
4. Seberapa besar pengaruh Motivasi kerja dan Iklim organisasi terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui:

1. Untuk mengetahui bagaimana Motivasi kerja pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari.

2. Untuk mengetahui bagaimana Iklim organisasi pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari
3. Untuk mengetahui bagaimana Kinerja karyawan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari
4. Untuk mengetahui Besarnya pengaruh Motivasi kerja dan Iklim organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara parsial maupun simultan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini dasarnya mengandung dua kegunaan tersebut yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis, berikut kegunaan dalam penelitian ini:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori motivasi kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan serta menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan penambahan kajian ilmu khususnya mengenai motivasi kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga dapat memberikan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Penulis

- a) Dapat mengetahui motivasi kerja pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari
 - b) Dapat mengetahui iklim organisasi pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari
 - c) Dapat mengetahui kinerja karyawan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari
- b. Bagi Perusahaan
- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk gambaran motivasi kerja dan iklim organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.
 - b) Mendapatkan informasi dan bahan penilaian dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan motivasi kerja, iklim organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
 - c) Harapan sebagai bahan perbaikan kinerja karyawan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari
- c. Bagi Umum
- a) Penulis berharap agar hasil penelitian ini berguna sebagai informasi tambahan yang dapat memperluas pikiran khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
 - b) Sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisi landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran sumber daya manusia, karakteristik individu, iklim organisasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. 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. Pada dasarnya manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk lebih memahami manajemen berikut ini akan diuraikan pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya yaitu :

Stoner dalam Handoko (2013:3), menyatakan :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”.

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2013:2), mengemukakan bahwa:

”Aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan produk atau jasa secara efisien”.

Sedangkan menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter (2016:39) adalah:

“ Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka penulis dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Adapun beberapa fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh T. Handoko (2013:23) yaitu

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan

3. Penyusunan Personalia (Staffing)

Penyusunan personalia adalah penarikan, latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4. Pengarahan (Leading)

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan.

5. Pengawasan (controlling)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara da peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa fungsi manajemen diatas, penulis dapat mengatakan bahwa fungsi tersebut merupakan satu kesatuan yang harus direalisasikan penerapan pada organisasi ataupun perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar jika salah satu dari fungsi manajemen tersebut tidak dilaksanakan

maka pengelolaan manajemen tersebut tidak akan berjalan dengan lancar. Sebagai contoh jika Perencanaan tidak dilaksanakan maka karyawan akan kesulitan mengatur strategi suatu perusahaan tersebut.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Jadi sumber daya manusia itu merupakan salah satu dimensi yang sangat penting dalam organisasi dan merupakan salah satu faktor pendukung sekaligus penentu keberhasilan suatu organisasi. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan), pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.”

Sedangkan Gary Dessler (2015:3), menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melath, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Sementara itu Marwansyah (2016:4), berpendapat bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur peran dan hubungan antar karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Secara garis besar Fungsi Sumber Daya Manusia seperti yang dikemukakan Hasibuan (2013:22) terbagi 2 fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi oprasional sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kekaryawanan. Program kekaryawanan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kekaryawanan yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian 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.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

1. Fungsi – Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

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

e. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

f. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

g. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang

baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

h. Kedisiplinan

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

a. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan

kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Adapun tujuan Manajemen

Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para pemimpin, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor penting dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi atau lembaga adalah adanya karyawan yang mau bekerja dan mampu serta mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan demikian diharapkan akan

memberikan suatu hasil kerja yang memuaskan. Setiap karyawan memiliki motivasi atau semangat kerja yang berbeda-beda untuk mau bekerja dengan baik, hal itu juga merupakan sebab mengapa antar karyawan yang satu memiliki hasil kerja yang berbeda dengan karyawan lainnya. Ada karyawan yang bekerja hanya untuk mendapatkan kepuasan dari segi materi dan ada juga yang bekerja untuk mengejar prestasi dan penghargaan.

2.1.3.1 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 karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dibawah ini beberapa pengertian dari motivasi kerja dari beberapa ahli, diantaranya:

Siagian (2012:138), berpendapat bahwa:

“Motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

McClelland dalam Veithzal Rivai (2013:837), menyatakan:

“Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain.”

Sedangkan Melayu S. Hasibuan (2013:143):

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan dan mengendalikan atau menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.3.2 Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seseorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya.

Prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2013:100) sebagai berikut:

- a. Prinsip Partisipasi
- b. Prinsip Komunikasi
- c. Prinsip Mengakui andil bawahan
- d. Prinsip Pendelegasian wewenang
- e. Prinsip memberi perhatian.

Prinsip-prinsip tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahannya diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapatkan pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah jika bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh

sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan, tujuan-tujuan dari dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

Prinsip-prinsip motivasi yang telah dijelaskan oleh peneliti diatas dapat disimpulkan bahwa prinsip tersebut dapat diterapkan oleh pimpinan terhadap bawahannya untuk memotivasi karyawan agar berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan dan tergantung prinsip yang mana yang akan dipilih untuk diterapkan dalam perusahaan oleh pimpinan kepada bawahannya.

2.1.3.3 Teori Motivasi Kerja

Banyak para ahli dari berbagai disiplin ilmu merumuskan konsep atau teori tentang motivasi kerja. Mathis dan Jackson dalam Wilson Bangun (2012:312) menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Diantara banyak konsep tentang motivasi dari berbagai ahli tersebut.

David McClelland dalam Veithzal Rivai (2013:840) dalam teorinya Mc.Clelland's *theory of needs* Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan pada berbagai tingkatan organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut:

1. Kebutuhan akan prestasi (Need of Achievement)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini

pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut

2. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need of power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari suatu individu untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan antar penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya. Memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

3. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (*Need of Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai

hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland menyatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi, karakteristik dan sikap motivasi prestasi menurut McClelland:

- a. Pencapaian adalah lebih penting dari materi
- b. Pencapaian tugas atau tujuan memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar dari pada menerima pujian atau pengakuan.
- c. Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

2.1.3.4 Proses Motivasi

Proses motivasi dimulai dari kebutuhan organisasi lalu karyawan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi tersebut. kemudian hasilnya dievaluasi apakah tujuan tersebut tercapai atau tidak, jika tercapai maka karyawan diberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya tersebut. Menurut Luthans (2011:270), motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung, sehingga proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan

Tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air atau

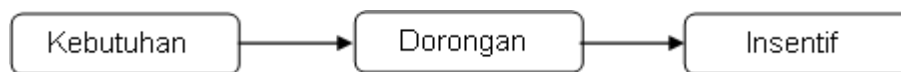
ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat.

2. Dorongan

Dorongan atau motif terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Contohnya kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus.

3. Insentif

Semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Proses motivasi menurut Luthans (2011:270) dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Luthans, (2011:270)

Gambar 2.1
Proses Motivasi Dasar

Pada gambar proses motivasi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa poses motivasi dimulai dari yang pertama karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi seperti sandang, pangan sehingga terjadilah proses yang kedua yaitu dorongan karena individu dituntut untuk memenuhi kebutuhan tersebut sehingga akan timbul dorongan contohnya adanya kebutuhan makan dan minum karena adanya dorongan lapar dan haus, kemudian terjadilah proses yang ketiga insentif, individu tersebut akan berusaha mendapatkan uang, barang dan pendapatan lainnya agar bisa memenuhi kebutuhan dengan cara bekerja.

2.1.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Saydam dalam Kadarisman (2013:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environmentfactors*).

1. Faktor Internal

a) Kemampuan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan manja biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan sangat mempengaruhi motivasinya.

b). Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah pendidikannya., demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagai mana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

c) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan sebagai karyawan.

d) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya sebanding dengan sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

e) Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Eksternal

a) Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c) Supervisi yang Baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk karyawan.

d) Ada Jaminan Karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan. Baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

e) Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setia karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan.

Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f) Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan didalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

2.1.3.6 Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan makin jelas pula tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang harus benar-benar memahami apa yang menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan tertentu.

Veithzal Rivai (2013:848) menyatakan bahwa, pada dasarnya motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

- f. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku dalam setiap pekerjaan.

Berdasarkan uraian pendapat diatas, maka dapat disimpulkan tujuan dari motivasi kerja yaitu meningkatkan kinerja karyawan agar jika karyawannya sudah memiliki motivasi, kinerja yang akan dihasilkan untuk perusahaan akan lebih baik lagi dan dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut, untuk itu setelah mengetahui tujuan dari motivasi kerja perusahaan diharapkan dapat memberikan motivasi kepada karyawannya agar karyawan tersebut bisa termotivasi dan memberikan totalitas dalam bekerja.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan Indikator motivasi kerja menurut Siagian (2012:138) sebagai berikut:

1. Motivasi Berprestasi yang meliputi indikator:
 - a. Prestasi
 - b. Tangtangan
 - c. Melakukan pekerjaan lebih baik
 - d. Menyelesaikan tugas hingga tuntas
2. Motivasi Berkuasa yang meliputi indikator:
 - a. Menjadi orang yang berpengaruh
 - b. Mencari kesempatan untuk memiliki wewenang

- c. Penghargaan
3. Motivasi Berafiliasi yang meliputi indikator:
- a. Kerjasama
 - b. Hubungan baik dengan rekan kerja
 - c. Konsultasi dengan pimpinan

2.1.4 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.4.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi atau disebut juga suasana organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi

selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng. Untuk lebih memahami iklim organisasi berikut ini akan dijelaskan pengertian iklim organisasi dari beberapa ahli, diantaranya :

Litwin dan Stringer dalam Fahmi Alaydroes (2010:19) menyatakan

bahwa:

“Iklim organisasi pada intinya adalah lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka”.

Sedangkan pendapat Wirawan (2010:122), Iklim organisasi adalah :

“Persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi”.

Luthans dalam Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa iklim

organisasi adalah :

“Lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut”.

Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan

hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut:

- a. Berkaitan dengan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b. Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.
- c. Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Berdasarkan penjelasan di atas bila dikaji, maka penulis menyimpulkan bahwasanya iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi penulis mengambil dari teori Higgins dalam Wirawan (2010:122) Ada empat faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim, yaitu :

- a. Manjer/ Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, perhatian pada masalah yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

b. Tingkah Laku Karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membantuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi iklim yang negatif.

c. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok organisasi berkembang dalam dua cara yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja dan secara informal sebagai kelompok persahabatan.

d. Faktor Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utamayang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan. Karyawan akan menjadi tidak senang dan keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Dilain pihak ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Dimensi dan indiktor dari iklim organisasi penulis mengambil dari teori iklim organisasi Stringer dalam Wirawan (2010:123) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu dan akan berdampak pada kinerja. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. Struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Indikator struktur terdiri atas :
 - a) Peran yang jelas dalam pekerjaan
 - b) Tanggung jawab pekerjaan

2. Standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Indikator standar terdiri atas :
 - a) Derajat kebanggaan pada perusahaan dan pekerjaan
 - b) Refleksi perasaan karyawan
3. Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Indikator tanggung jawab terdiri atas :
Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Indikator pengakuan terdiri atas :
Imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. Dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Indikator dukungan terdiri atas :
 - a) Hubungan dengan rekan kerja yang lain
 - b) Hubungan dengan atasan
6. Komitmen. Merefleksikan perasaan bangga oleh karyawan sebagai bagian dalam organisasi dan tingkat atau derajat komitmen atau kelayakan terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisai. Indikator komitmen terdiri atas : loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi sangat ditentukan dari kinerja setiap karyawannya dalam mengerjakan segala sesuatu yang diberikan kepada karyawan yang dituntut untuk mengerjakan seoptimal mungkin sehingga perusahaan atau organisasi tersebut dapat mencapai tujuan dimasa yang akan datang. dan bagaimana organisasi mengelola kinerja karyawan dengan baiksedangkan dengan demikian kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam mendorong suksesnya perusahaan. Berikut ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawannya. Terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini:

Pasolong (2010:175) menyakatan bahwa pengertian Kinerja karyawan menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah “Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”.

Pasolong (2010:176) pengertian kinerja menurut Stephan Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong: “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:9), kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

2.1.5.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Khaerul Umam (2010:101) yaitu Kontribusi hasil penelitian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi , pemecatan , pemberhentian , dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian karyawan
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang karyawan, mengacu dari sejumlah studi empiris, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut :

1. Teori kinerja menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim

Sebagaimana dikemukakan oleh The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (2010:17)

menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh dimensi-dimensi:

- a. Motivasi kerja
- b. Kemampuan kerja
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. *Leadership*
- f. Misi strategi
- g. Fasilitas kerja
- h. Kinerja individu dan organisasi
- i. Praktik manajemen
- j. Stres kerja
- k. Iklim organisasi

2. Teori kinerja menurut Stephen Robbins

Menurut pendapat Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2011:218), tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan karyawan dan motivasi kerja. Kemampuan karyawan seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan dimana semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi karyawan

akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

a. Teori Kinerja menurut Peter Ducker

Menurut pendapat Peter Ducker (dalam Handoko, 2013:211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam presentase yang berkisar antara 0% sampai 1%. Ditambah pula faktor-faktor yang menunjang kinerja antara lain:

- a) Pendidikan dan program pelatihan.
- b) Gizi, nutrisi, dan kesehatan.
- c) Motivasi.
- d) Kesempatan kerja.
- e) Kebijakan ekstern.
- f) Pengembangan secara terpadu.

Menurut Gibson, dkk yang dialihbahasakan oleh Hadasni (2010:39) mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, yaitu:

- a) Variabel individual, terdiri dari: Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian . demografis: umur, asal usul, jenis kelamin.
- b) Variabel organisasional, terdiri dari: sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, Struktur, desain pekerjaan.
- c) Variabel psikologis, terdiri dari : persepsi, sikap, kepribadian, belajar, karakteristik individu dan motivasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Adapun dimensi dan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan. Adapun indikator kuantitas sebagai berikut:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- b. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Adapun indikator pelaksanaan tugas sebagai berikut :

- a. Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat
- b. Jalinan kerjasama
- c. Kekompakan

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi.

Adapun indikator tanggung jawab sebagai berikut :

- a. Kesadaran diri karyawan
- b. Mengambil keputusan

Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu pada tanggung jawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per-orang, tim dan perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi informasi dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Terdapat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Patricia M. Sahangggamu (2014) Jurnal Riset Ekonomi, Vol,2.No. 4, hal. 514-523 “Pengaruh Pelatihan kerja,Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT.Bank Perkreditan rakyat Dana Raya”.	Pelatihan,Motivasi dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Pelatihan, Motivasi dan Disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Motivasi dan Kinerja karyawan serta tempat penelitian	Pelatihan kerja dan Disiplin kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	<p>Bryan Johanes Tampi (2014) Jurnal Acta Diurna, Vol,III, No,4</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk”.</p>	<p>Hubungan antara variabel X dan Y adalah kuat dan besarnya pengaruh varibel X terhadap Y.</p>	<p>Motivasi dan Kinerja serta tempat penelitian</p>	<p>Gaya kepemimpinan</p>
3	<p>Enrico Maramis (2013) Jurnal Riset Ekonomi, Vol.1, No. 4, hal.955-963</p> <p>“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara cabang menado”.</p>	<p>Kepemimpinan, Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Motivasi dan kinerja serta tempat penelitian pada Bank</p>	<p>Kepemimpinan, Budaya Organisasi</p>
4	<p>Agrifa Toar Sitepu (2013) Jurnal Riset Ekonomi, Vol,1, No,4. Hal 1123-1133</p> <p>“Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada Bank BTN cabang Menado”</p>	<p>Beban kerja dan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, Beban kerja tidak berpengaruh signifikan sedang kan Motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Motivasi dan Kinerja serta tempat penelitian pada Bank</p>	<p>Beban kerja</p>
5	<p>I Made Artha Wibawa(2016)E-jurnal Manajemen Unud, Vol.5, No. 12, 7583-7606 ISSN:2302-8912</p> <p>“Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud”.</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Motivasi kerja</p>	<p>Variabel stres kerja</p>

No	Peneliti dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Hesti Widi Astuti (2017) Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol.03,No.2, Juli 2017</p> <p>“Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT.Bank Danamon simpan pinjam unit Metro”</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara iklim organisasi dan kinerja mempunyai hubungan yang kuat dan hasil uji t 8,128, menunjukan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi.</p>	<p>Iklim organisasi dan kinerja serta objek penelitian</p>	
7	<p>Yeldy G.A. woy (2013) Jurnal Riset manajemen, Vol.1,No.3,hal 836-843</p> <p>“Pengaruh Iklim Organisasi dan Self Estem Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN cabang Manado”.</p>	<p>Iklim organisasi dan Self Esteem secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Iklim organisasi. Dan kinerja karyawan serta tempat penelitian pada Bank</p>	<p>Self Esteem</p>
8	<p>Didit Supriyadi (2017) Jurnal manajemen dan Bisnis, Vol.1,No,2</p> <p>”Pengaruh Motivasi Dan Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan Bank”.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi dan Manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Motivasi dan kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat varibel manajerial</p>
9	<p>Ridwan Tantowi (2016) Jurnal Bisnis Darmajaya,Vol.02, No.02,Hal.134-135</p> <p>“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Danamon Simpan Pinjam unit Metro”.</p>	<p>Penelitian tersebut menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Iklim organisasi dan Kinerja karyawan serta tempat penelitian pada bank</p>	

No	Peneliti dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	Kumala dan Sumarji (2013) jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 2, No.2, Juli 2017 “Pengaruh Iklim Organisasi dan motivasi kerja terhadap karyawan pada Bank BTN cabang Manado ”	Penelitian tersebut menjelaskan bahwa iklim organisasi dan kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut berarti jika iklim organisasi dan motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya.	Iklim organisasi dan motivasi	

Sumber: Jurnal Online

Berdasarkan tabel 2.1 diatas peneliti memahami bahwa penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu ada yang berbeda sehingga tidak akan diteliti dalam penelitian ini diantaranya, Pelatihan, Disiplin kerja, Gaya kepemimpinan, Kepemimpinana, Beban kerja, Stres kerja, *Self esttem* dan Manajerial. Terdapat metode penelitian yang berbeda pada penelitian terdahulu salah satunya ada yang menggunakan uji t sedangkan penelitian oleh peneliti tidak digunakan uji tersebut, Terdapat persamaan pada tempat penelitian yaitu yaitu pada bank tetapi berbeda objek bank mana yang akan diteliti. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

2.2 Kerangka pemikiran

Kerangka berpikir adalah menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang diteliti. Jadi, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel devendent. Pertautan antar variabel tersebut,

selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian (Sugiono, 2014:128)

Salah satu faktor yang dapat diandalkan untuk menciptakan keunggulan dalam suatu organisasi yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif untuk mendukung efisiensi dan efektivitas perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi yang memiliki SDM yang handal akan dapat menciptakan suatu motivasi dan iklim organisasi yang tinggi sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya maka organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik sehingga tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan mengaibatkan kinerja menjadi tidak baik.

Dalam bagian ini penulis akan menjelaskan dan menggambarkan hubungan antara setiap objek atau variabel penelitian yaitu motivasi kerja, iklim organisasi dan kinerja sumber daya manusia berdasarkan argumen, teori atau pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung untuk digunakan sebagai landasan dalam menentukan pola hubungan antar objek atau variabel yang akan diteliti.

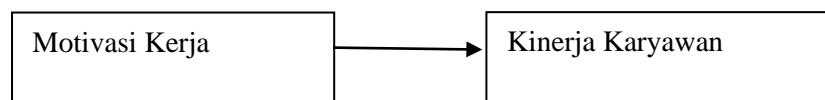
2.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Meningkatkan kinerja karyawan salah satunya yaitu perusahaan harus melakukan suatu usaha dengan pemberian motivasi. Motivasi penting diberikan kepada karyawan karena akan membangkitkan semangat untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Pentingnya bagi suatu organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada karyawannya, dengan cara memberikan motivasi. Untuk mencapai kinerja yang optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan harus mampu menggerakkan karyawannya dengan cara memberikan motivasi yang baik. Dengan pemberian motivasi diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja sehingga meningkatkan hasil kerja. Semakin mereka termotivasi maka akan membuat totalitas mereka dalam bekerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang dicapai. McClelland dalam Mangkunegara (2013:94) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi. Sehingga dapat tercapai tujuan organisasi dan hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan melalui kinerja karyawan yang optimal dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari Agrifa Toar Sitepu (2013), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada Bank BTN cabang Manado” dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa variabel Motivasi secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang hasilnya menunjukkan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang mendukung yaitu penelitian hasil Patricia M Sahanggamu (2014) yang dimana penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan

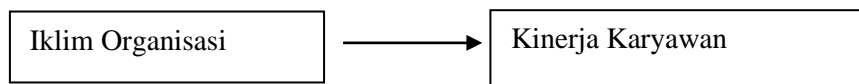
terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas maka hubungan antara motivasi dan kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:



2.2.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja karyawan juga dapat dicapai dapat dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal. Pencapaian kinerja karyawan itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah iklim organisasi. Hubungan antara iklim organisasi dan kinerja diperkuat oleh pendapat Liliweri (2014:302) bahwa “iklim organisasi sangat mendukung kinerja karyawan dalam menjalankan kompetensinya untuk bekerja secara produktif”. Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan adanya pengaruh antara iklim organisasi dan kinerja. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja karyawan dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari Yeldy G.A. woy (2013), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Self Estem Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN cabang Manado”. dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa variabel Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang hasilnya menunjukkan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang mendukung yaitu penelitian hasil Didit Supriyadi (2017) yang dimana penelitiannya menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas maka dapat digambarkan sebagai berikut:



2.2.3 Pengaruh Motivasi Dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

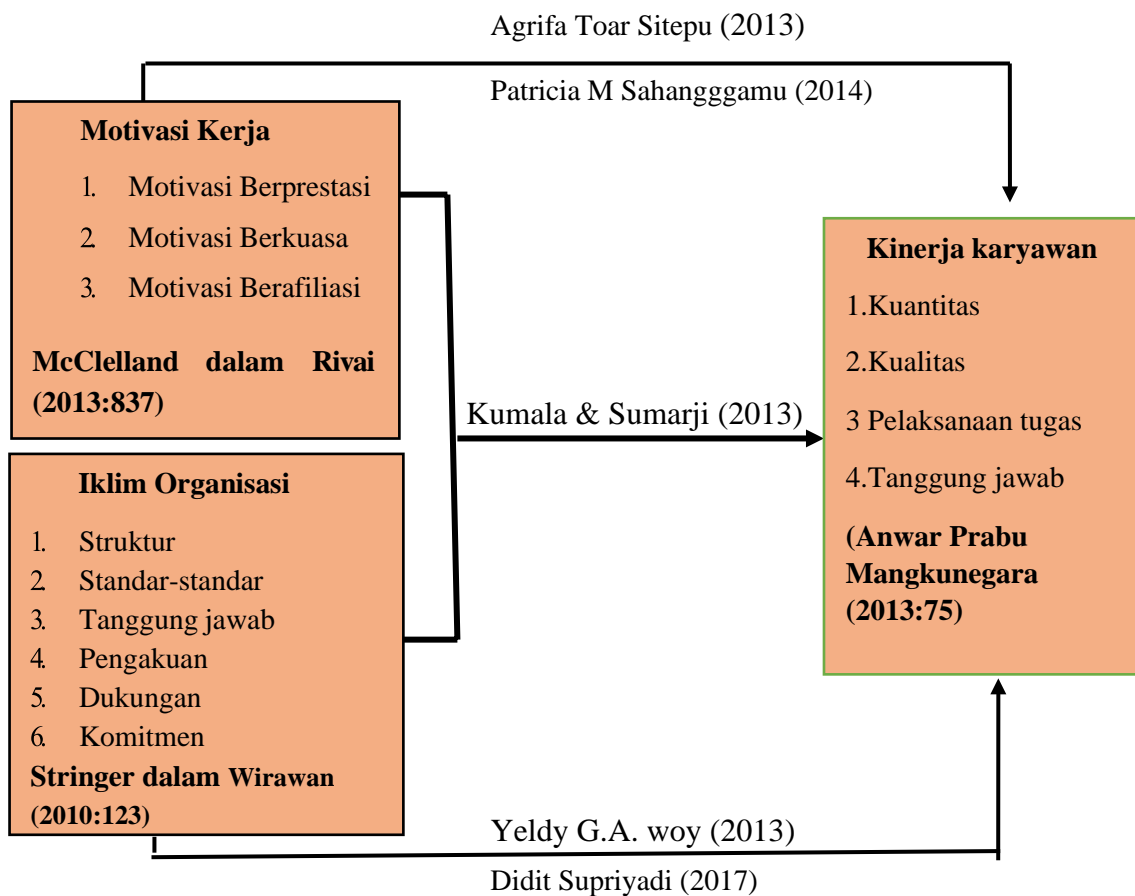
Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan. Kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal yang dapat mendukung kinerja karyawan tersebut adalah motivasi kerja dan iklim organisasi. Dengan motivasi kerja yang tinggi dari karyawan dan motivasi kerja yang tinggi pula akan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja, Iklim organisasi merupakan aspek penting yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat jelas bahwa aspek tersebut adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Yang merupakan dorongan bagi karyawan agar dengan cepat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri.

Stringer dalam wirawan (2010:123) menyatakan bahwa “ Koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi”

Dari penjelasan tersebut motivasi dan iklim organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kumala dan Sumarji (2013) “Pengaruh Ikim Organisasi dan motivasi kerja terhadap karyawan”.

Berdasarkan uraian teori yang ada diatas dan kerangka pemikiran, maka terdapat landasan teori keseluruhan dan dirumuskan paradigma mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Paradigma penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Parsial

- a. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.
- b. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2. Secara Simultan

Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian Yang Digunakan

Metode penelitian pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data untuk mencapai tujuan serta kegunaan tertentu. Dalam melakukan penelitian penulis menggunakan metode penelitian deskriptif-verifikatif, yaitu penelitian yang bertujuan menggambarkan, serta menjelaskan karakteristik suatu perusahaan berdasarkan fakta yang ada. Menurut Sugiyono (2014:11), Metode penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan, sedangkan metode penelitian verifikatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan yang menguji teori, dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima ataupun ditolak.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan suatu unsur penelitian yang menjelaskan variabel penelitian secara rinci yang terdapat pada judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian yang sesuai dengan perumusan masalah yang ada. Teori ini dipergunakan sebagai landasan mengapa suatu

variabel yang bersangkutan dapat mempengaruhi variabel yang lain atau merupakan salah satu penyebab yang mampu mempengaruhi variabel terikat. Berdasarkan judul penelitian yang diambil yaitu Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Kota Bandung, dari judul tersebut terdapat beberapa variabel yaitu variabel (X_1) Motivasi Kerja, variabel (X_2) Iklim Organisasi dan variabel (Y) Kinerja Karyawan, yang kemudian dari masing-masing variabel tersebut didefinisikan dan dibuat operasionalisasi variabel yang meliputi nama variabel, konsep variabel, sub variabel, indikator variabel dan skala pengukuran.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain. Menurut Sugiyono, (2014:58), variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan.

Penelitian ini terdiri dari Dua variabel yaitu variabel *Independent* (bebas), variabel *Dependent* (terikat). Variabel *Independent* (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel *Dependent* (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas adapun operasionalisasi variabel yang diamati oleh peneliti yaitu :

1. Variabel *independent* (bebas)

a. Motivasi Kerja (X_1)

Menurut McClelland dalam Rivai (2013:837), Motivasi kerja adalah:

“Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain”.

b. Iklim Organisasi (X_2)

Menurut Stringer dalam Wirawan (2010:123), Iklim organisasi adalah :

”koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi”.

2. Variabel *dependent* (terikat)

a. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), menyatakan bahwa “ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel merupakan suatu unsur penelitian yang menjelaskan variabel penelitian secara rinci dari setiap variabel tersebut yang terdapat pada judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian yang sesuai dengan perumusan masalah yang ada. Teori ini dipergunakan sebagai

landasan mengapa suatu variabel yang bersangkutan dapat mempengaruhi variabel yang lain atau merupakan salah satu penyebab yang mampu mempengaruhi variabel terikat. Berdasarkan judul penelitian yang diambil yaitu Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari, dari judul tersebut terdapat beberapa variabel yaitu Motivasi Kerja (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) sebagai variabel *independent*, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel *dependent*, sehingga dapat dilakukan membuat dimensi, indikator serta pengukurannya. Untuk memperjelas operasionalisasi variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Motivasi Kerja () “Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain McClelland dalam Rivai	1. Kebutuhan Berprestasi (<i>Need For Achievement</i>)	a. Inovatif dan kreatif	Tingkat dorongan untuk berusaha menciptakan sesuatu dengan ide-ide baru	Ordinal	1
		b. Feedback	Tingkat dorongan mencari umpan balik atas perbuatannya	Ordinal	2
		c. Kompetisi	Tingkat dorongan untuk senang berkompetisi	Ordinal	3
		d. Risiko	Tingkat dorongan untuk mengambil risiko dalam	Ordinal	4

Lanjutan Tabel 3.1

(2011:837)			pekerjaan			
	2.Kebutuhan Berafiliasi (<i>Need For Affiliation</i>)	a.Persahabatan	Tingkat dorongan untuk senang menjalin persahabatan	Ordinal	5	
		b.Berkelompok	Tingkat dorongan untuk senang bekerja secara berkelompok	Ordinal	6	
		c.Konflik	Tingkat dorongan untuk menghindari konflik	Ordinal	7	
	3.Kebutuhan Berkuasa (<i>Need for Power</i>)	a.Pemimpin	Tingkat dorongan untuk senang menjadi pemimpin	Ordinal	8	
		b.Wewenang	Tingkat dorongan untuk menerima wewenang yang lebih besar	Ordinal	9	
		c.Kontribusi	Tingkat dorongan untuk selalu memberikan kontribusi	Ordinal	10	
	Iklim organisasi (“koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya	1.Struktur	a.Peran yang jelas dalam pekerjaan	Tingkatan pembagian tugas yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	1
			b.Tanggung	Tingkatan	Ordinal	2

Lanjutan Tabel 3.1

motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi”. Stringer dalam Wirawan (2010:123)		jawab pekerjaan	tanggung jawab terhadap hasil kerja		
	2.Standar-standar	a.Derajat kebanggaan pada perusahaan	Tingkat perasaan bangga kepada perusahaan	Ordinal	3
		b.Refleksi perasaan karyawan	Tingkatan perasaan nyaman berada di lingkungan perusahaan	Ordinal	4
	3.Tanggung jawab	a.Kemandirian menyelesaikan tugas	Tingkatan tanggung jawab terhadap hasil kerja	Ordinal	5
	4.Pengakuan	a.Imbalan yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan	Tingkatan penghargaan karyawan setelah hasil pekerjaan yang diselesaikan karyawan	Ordinal	6
	5.Dukungan	a.Hubungan dengan rekan kerja yang lain	Komunikasi yang baik dengan sesama karyawan	Ordinal	7
		b.Hubungan dengan atasan	Komunikasi yang baik terhadap atasan	Ordinal	8
	6.Komitmen	a.Loyalitas karyawan terhadap atasan	Tingkatan kelayakan yang diberikan karyawan terhadap perusahaan	Ordinal	9
Kinerja karyawan (Y) ”Kinerja adalah	1.Kualitas	a.Kerapihan	Tingkat kerapihan dalam	Ordinal	1

Lanjutan Tabel 3.1

<p>hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.</p> <p>Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75).</p>			mengerjakan tugas		
		b.Ketelitian	Ketelitian karyawan dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	2
		c.Hasil kerja	Tingkat kualitas hasil kerja	Ordinal	3
	2.Kuantitas	a.Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	Tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	Ordinal	4
		b.Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya	Ordinal	5
	3.Pelaksanaan tugas	a.Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat	Tingkatan keakuratan dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	6
		b.Jalinan kerjasama	Tingkat jalinan kerjasama dengan karyawan lain	Ordinal	7
		c.Kekompakan	Tingkat kekompakan dalam bekerja	Ordinal	8
	4.Tanggung jawab	a.Kesadaran diri karyawan	Tingkat ketidaksalahan dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	9

Lanjutan Tabel 3.1

		b.Pengambilan keputusan	Tingkat rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja	Ordinal	10
--	--	-------------------------	--	---------	----

Berdasarkan Tabel 3.1 diatas dapat dilihat bahwa rancangan kuesioner dengan item pernyataan berjumlah 29 sedangkan pada kuesioner penelitian pra-survey berjumlah 17 pernyataan yang terdiri dari 8 pernyataan pendahuluan dan 9 pernyataan dari dimensi pada variabel judul, Dari hasil penelitian pendahuluan dapat diketahui faktor-faktor yang diduga bermasalah pada kinerja perusahaan dan hasil yang belum cukup baik dari penelitian pendahuluan yang telah dilakukan peneliti yaitu terdapat pada motivasi kerja dan iklim organisasi ,berdasarkan teori dari ketiga varibel tersebut yang memiliki dimensi dan indikator yang selanjutnya dibuat menjadi item pernyataan untuk kuesioner penelitian sehingga pada tabel diatas terdapat 29 pernyataan berdasarkan dari indikator setiap varibel. Perbedaan pernyataan tersebut dikarenakan rancangan kuesioner disusun menggunakan dimensi, indikator dan alat ukur untuk membentuk rancangan kuesioner sedangkan untuk kuesioner penelitian pendahuluan atau pra-survey hanya menggunakan dimensi dan variabel-variabel yang akan diteliti sehingga terdapat perbedaan antara rancangan kuesioner dengan kuesioner penelitian terdahulu.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam suatu penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai dengan yang diharapkan. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel sebagai berikut:

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiono (2014:80). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan di Bank bjb Kantor Cabang Tamansari yang berjumlah 80 orang.

3.3.2 Sampel

karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misal karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti akan mengambil sampel dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sampling yaitu teknik non probability sampling. Sugiyono (2014:95) teknik non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik yang digunakan dalam teknik non probability sampling adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (sugiyono, 2014:96). Berkaitan dengan jumlah populasi dalam penelitian ini kecil atau kurang Sugiono (2014:81), berpendapat bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan dari 100 orang yaitu 80 karyawan maka sampel yang akan diteliti adalah seluruh karyawan yaitu 80 orang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan sekumpulan fakta yang diperoleh melalui pengamatan (observasi) langsung atau survei. Jenis yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2014:13).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu data primer dan data sekunder dengan pengertian sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari narasumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti. Data primer dalam penelitian ini yaitu berupa data yang berisi mengenai Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap kinerja Karyawan pada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari. Adapun cara yang dilakukan pengumpulan data primer adalah sebagai berikut:

- a. Observasi yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas karyawan di lingkungan kerja bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari Bandung.
- b. Wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan Tanya jawab secara langsung kepada bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari Bandung dengan tujuan memperoleh data atau informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian.

- c. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan atau pernyataan yang disertai dengan alternatif jawaban, yang ditunjukkan kepada responden secara langsung dengan tujuan untuk mengetahui tanggapan responden, sehingga hasil pengisiannya akan lebih jelas dan akurat. Kuesioner yang digunakan adalah kusioner tertutup, yaitu setiap pertanyaan/pernyataan yang terdapat dalam kusioner telah ditentukan alternatif jawabannya. Jadi responden tidak bisa memberikan jawaban secara bebas.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti atau melalui pihak lain. Data sekunder biasanya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (dokumen) yang dapat dipublikasikan atau tidak dapat dipublikasikan. Adapun cara yang dilakukan dalam teknik pengambilan data sekunder sebagai berikut :

- a. Studi kepustakaan yaitu cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan membaca literatur yang ada hubungannya dengan topik penelitian, misalnya buku yang berhubungan dengan variabel penelitian, makalah-makalah yang berhubungan dengan judul penulis, dan catatan.
- b. Jurnal penelitian yaitu penelaahan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan secara ilmiah. Jurnal yang digunakan dalam penelitian ini adalah Jurnal Manajemen dan Sistem Informatika, Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis.
- c. Internet yaitu cara mengumpulkan data dengan mencari informasi-informasi yang berhubungan dengan topik penelitian yang

dipublikasikan di internet, baik yang berbentuk jurnal, makalah ataupun karya tulis.

3.5 Uji Instrumen

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Uji validitas dan realibilitas merupakan uji yang dilakukan terhadap instrumen penelitian. Kedua uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah setiap instrumen penelitian layak untuk dipakai dalam penelitian.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian ketepatan dan kesesuaian suatu alat ukur atau instrumen dalam sebuah penelitian. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, nilai validitas dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total. Apabila koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih besar atau sama dengan (r_{tabel}) yaitu 0.3 maka pernyataan tersebut valid. Sebaliknya apabila nilai korelasi di bawah 0.3 maka dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan pada instrument tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Hasil penelitian yang nilai validitasnya dianggap valid yaitu hasil yang memiliki kesamaan antara data terkumpul dan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrument yang valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan Untuk mencari nilai korelasi peneliti menggunakan metode *Pearson Product Moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$\frac{(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{(\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n})(\sum Y_i^2 - \frac{(\sum Y_i)^2}{n})}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien validitas item yang dicari
 X = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item
 Y = Skor total yang diperoleh subjek dari seluruh item
 = Jumlah skor dalam distribusi X
 = Jumlah skor dalam distribusi Y
 = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X
 = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y
 = Banyaknya responden

Menurut Sugiyono (2014: 188) Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya $\geq 0,3$ dan jika koefisien korelasi *Product Moment* $> r_{tabel}$. Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid. Kemudian untuk alat ukur atau instrumen yang dinyatakan valid selanjutnya akan dilakukan uji reliabilitas.

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan program SPSS (*Statistical Package For Social Science*). Nilai validitas suatu butir pertanyaan atau pernyataan dapat dilihat pada hasil output SPSS pada tabel dengan judul *Item-Total Statistic*. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *Corretd Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r_{hitung} yang merupakan nilai dari *Corretd Item-Total Correlation* > 0.30

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian kehadiran suatu alat ukur atau instrumen dalam sebuah penelitian. Menurut sugiyono (2014:142) mengemukakan bahwa reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Suatu alat ukur yang dinyatakan reliabel atau handal jika data dari hasil pengukuran konsisten. Untuk mencari nilai reliabilitas dari sebuah pertanyaan/ Pernyataan digunakan metode *Split-Half* atau metode belah dua dimana pertanyaan/ pernyataan atau alat ukur yang sudah dinyatakan valid, selanjutnya disusun ulang dengan cara pertanyaan/ pernyataan pada nomor ganjil semuanya dipisahkan dari pertanyaan/ pernyataan yang bernomor genap, kedua kelompok tersebut kemudian masing-masing dijumlahkan dan dikorelasikan dengan menggunakan metode *pearson product moment* yang kemudian dimasukkan pada rumus korelasi *spearman brown* yaitu sebagai berikut:

Rumus Reliabilitas :

$$\frac{(A)(B)}{\sqrt{(A)(A) + (B)(B)}}$$

Dimana :

r = Korelasi *person product moment*

A = Variabel ganjil

B = Variabel genap

= Jumlah Total skor belahan ganjil

= Jumlah total skor belahan genap

= Jumlah kuadrat skor belahan ganjil

= Jumlah kuadrat skor belahan genap

= Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan kedua genap

Kemudian koefisien korelasinya dimasukkan kedalam rumus *Spearman Brown*:

—————

Dimana :

r = Nilai Reliabilitas

rb = Korelasi produk momen antara belahan pertama dan belahankedua.

Setelah dapat nilai reliabilitas instrumen (r hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan r_{tabel} yaitu 0,7. Bila $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} , yaitu 0,7 maka instrumen tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya jika $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} , yaitu 0,7 maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel perhitungan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package For Social Science*) yaitu pada *spearman brown* yang apabila hasilnya lebih besar dari 0.7 dapat dinyatakan reliabel dan sebaliknya jika hasil dari *spearman brown* kurang dari 0.7 di nyatakan bahwa alat ukur tersebut tidak reliabel.

3.6 Metode Analisis Data

Sugiyono (2014:206) mengatakan analisis dan merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang telah dikumpulkan, diolah dan disajikan dalam bentuk tabel.

Analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian dan menguji hipotesisi penelitian. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasikan

data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Pengertian analisis deskriptif yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014: 147), adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri dan variabel penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kuesioner dengan skala likert, karena skala likert umum didalam kuesioner dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam suatu penelitian. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban atas setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif. Terdapat lima kategori pembobotan dalam menggunakan skala likert, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.2
Kriteria Penilaian Skala Likert

Alternative jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2014:94)

Dari setiap pernyataan yang berhubungan dengan kedua variabel diatas (variabel bebas dan variabel terikat). Dalam operasionalisasi variabel, semua variabel diukur dengan instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pertanyaan-pertanyaan tipe skala likert. Untuk menganalisis dari setiap pertanyaan atau indikator, hitung frekuensi jawaban dari setiap kategori (pilihan jawaban) dan kemudian jumlahkan. Setelah setiap indikator mempunyai jumlah selanjutnya hitung rata-rata dari setiap indikator tersebut. Untuk lebih jelas berikut cara penghitungannya setelah diketahui skor rata-rata.

Setelah nilai rata-rata maka jawaban telah diketahui, yang kemudian dari hasil tersebut diinterpretasikan berdasarkan tabel 3.4 kemudian penulis membuat garis kontinum.

NJI (Nilai Jenjang Interval) = $\frac{\text{Interval}}{\text{Jarak Interval}}$

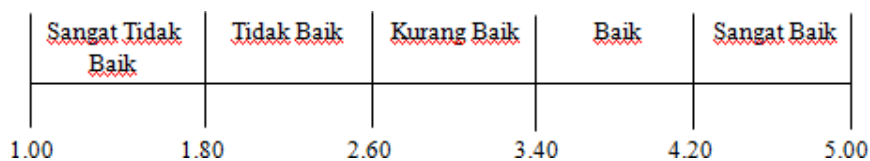
- a. Indeks Minimum : 1
- b. Indeks Maksimum: 5
- c. Interval : 5-1 = 4
- d. Jarak Interval : (5-1):5 =0.8

Tabel 3.3
Kategori Skala

Skala		Kategori
1.00	1.80	Sangat tidak baik
1.81	2.60	Tidak baik
2.61	3.40	Kurang baik
3.41	4.20	Baik
4.21	5.00	Sangat baik

Sumber :Sugiyono(2014:135)

Berikut adalah garis kontinum yang digunakan untuk memudahkan penulis melihat kategori penilaian mengenai variabel yang diteliti:



Gambar 3.1
Garis Kontinum

3.6.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono, (2014:54) menyatakan bahwa analisis verifikatif adalah

metode penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

3.6.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel X_1 (Motivasi kerja) dan X_2 (Iklim organisasi) terhadap Y (Kinerja karyawan).

Rumus yang digunakan dalam analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

α = Konstanta

$b_1 - b_2$ = Koefisien regresi variabel independen

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Iklim organisasi

E = Standar eror / variabel pengganggu

Untuk regresi dengan dua variabel bebas X_1 (Motivasi kerja), dan X_2 (Iklim organisasi) metode kuadrat kecil memberikan hasil bahwa koefisien-koefisien a, b, dan b2 dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\sum X_1 Y = a \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2$$

$$\sum X_2 Y = a \sum X_2 + b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2$$

Setelah a, b1, dan b2 didapat maka diperoleh Y untuk persamaan:

3.6.2.2 Analisis Korelasi Berganda

Sugiyono (2014: 277) menyatakan, “Korelasi digunakan untuk melihat kuat lemahnya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.” Nilai korelasi berkisar dalam rentang 0 sampai 1 atau 0 sampai -1. Tanda positif dan negatif menunjukkan arah hubungan. Tanda positif menunjukkan arah perubahan yang sama. Jika satu variabel lain naik, variabel yang lain akan naik demikian pula sebaliknya. Tanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan. Jika satu variabel naik maka variabel lain akan turun.

Uji analisis korelasi berganda ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana derajat kekuatan hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini korelasi berganda tiga variabel, yaitu diantaranya Motivasi kerja (X_1), Iklim organisasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y). Analisis korelasi bertujuan untuk mengetahui kuatnya hubungan antara variabel X dan Y atau

mungkin kontribusi X terhadap Y. Analisis korelasi berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{(\quad)}{\quad}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien Korelasi Ganda

$JK_{(reg)}$ = Jumlah Kuadrat

= Jumlah Kuadrat Total Korelasi

Mencari $JK_{(reg)}$ dihitung dengan menggunakan rumus:

$$(\quad) \sum \quad \sum$$

Dimana:

$$\frac{(\quad)(\quad)}{\quad}$$

$$\frac{(\quad)(\quad)}{\quad}$$

Untuk mencari menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{(\quad)}{\quad}$$

Berdasarkan nilai korelasi (R) yang diperoleh, didapat hubungan $-1 < R < 1$ yaitu:

$R = -1$, artinya terdapat hubungan linier antara variabel X1, X2, dan Y negatif.

$R = 0$, artinya tidak terdapat hubungan linier antara variabel X1, X2, dan Y.

$R = 1$, artinya terdapat hubungan linier antara variabel X1, X2, dan Y positif.

Patokan untuk memberi interpretasi terhadap kuatnya hubungan itu, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera dibawah ini:

Tabel 3.4
Interpretasi terhadap koefisien korelasi

Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2014:192)

Hasil perhitungan korelasi dapat negatif ataupun positif maka dari itu koefisien dibatasi antara -1 sampai 1. Bila koefisien korelasi menunjukkan negatif artinya kedua variabel tersebut saling terbalik.

3.6.2.3 Analisis Koefisien Determinasi Simultan

Koefisien determinasi adalah data yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan penggunaan model bisa dibenarkan.

Koefisien determinasi ini (R^2) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya persentase pengaruh dari variabel Motivasi kerja (X_1), Iklim organisasi (X_2) terhadap variabel Kinerja karyawan (Y). Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

Dimana:

K_d = Koefisien determinasi

R^2 = Kuadrat dari koefisien korelasi

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah :

- a. Jika K_d mendekati nol (0), berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lemah.
- b. Jika K_d mendekati angka satu (1), berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kuat.

3.6.2.4 Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Analisis determinasi parsial akan digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh dari salah satu variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Dalam penelitian ini Pengaruh secara parsial antara variabel motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengkalikan nilai *standardized coefficients beta* dengan *correlations (zero order)*, yang mengacu pada hasil perhitungan dengan menggunakan *software SPSS for window*.

3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian di bank **bjb** Kantor Cabang Tamansari Kota Bandung, yang beralamatkan di jalan Tamansari No.18, Kota Bandung Sedangkan untuk waktu penelitian dilakukan pada bulan Juli 2019 sampai dengan selesai.

3.8 Rancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat bersifat tertutup atau terbuka. Rancangan kuisisioner yang telah

dibuat penulis adalah kuesioner tertutup, dimana jawaban dibatasi atau sudah ditentukan berdasarkan indikator variabel penelitian