

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka digunakan untuk mencari teori dan konsep mengenai variabel-variabel yang diteliti sebagai bahan referensi. Kajian teori didapat dari buku, jurnal dan referensi lain.

Penelitian mengenai kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya pun beragam. Kinerja pegawai yang baik, mengakibatkan pelayanan yang diberikanpun dapat lebih maksimal sehingga kontribusi pegawai dapat memuaskan masyarakat. Pada penelitian ini, faktor yang dianggap dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi dan budaya organisasi.

Motivasi merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, dan sebagai pemberi daya pendorong atau penggerak yang diberikan pimpinan kepada karyawan dengan maksud agar karyawan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama, nilai-nilai, ideologi, falsafah yang ada didalam organisasi tersebut serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan menjadikan organisasi itu berbeda dengan organisasi lainnya.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi strategis dari manajemen yang fokus pada unsur sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dianggap sebagai suatu *asset* bagi organisasi bukan lagi sebagai mesin ataupun sebagai manusia dan *partnership*. Sumber daya manusia sebagai suatu *asset* memberikan pengertian bahwa manusiapun dapat berkembang lebih baik dan bukan hanya jadi mesin, manusia, bahkan *partnership* saja tetapi menjadikan salah satu *asset* terpenting bagi organisasi dengan berbagai cara agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, juga dengan sumber daya yang berkualitas tinggi dapat menciptakan nilai-nilai yang positif bagi organisasi seperti berinovasi dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi-definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, seperti:

Flippo dalam Marhot Tua Effendi (2007:2) mengemukakan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Ricky W. Griffin yang diterjemahkan oleh Gina Gania (2004:414) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi, yang di arahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Hasibuan (2008:2) mengemukakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu, seni atau proses aktivitas yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan individu, organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2008:21-23) merumuskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia itu sendiri yakni:

1. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganiasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik, akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar bawahan mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadalkan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan 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 konsistensi.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi SDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 1964.

Selanjutnya akan diuraikan pembahasan mengenai variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini. Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain kepribadian, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

2.1.2 Motivasi

Pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri seseorang. Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan.

Motivasi diri adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Berikut definisi-definisi motivasi menurut para ahli, seperti:

Abraham Spiering mengemukakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2012).

Terori dari Vroom (1964) tentang cognitive mtheory of motivasi menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini, oia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari npekerjaan itu sangat dapat ia inginkan.

Maribot Tua Efendi Harianja (2009:320) berpendapat bahwa motivasi adalah sebagai factor – factor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk suatu yang keras atau lemah.

Wibowo (2010:397) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, mnjaga, menunjukkan intensitas.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivas sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu ujuan.

Motivasi Intrinsik merupakan motivasi yang timbul dari diri seseorang, tidak perlu adanya rangsangan dari luar. Dari dalam diri seseorang sudah ada dorongan yang menimbulkan mereka untuk melakukan sesuatu.

Motivasi ekstrinsik berbeda dengan intrinsik, motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datang dari luar atau orang lain. Motivasi memang terlihat mudah namun seseorang akan bangkit dengan motivasi dari orang lain yang lebih pandai atau lebih tua dari mereka.

Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Dari definisi diatas, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi dan sebagai pemberi daya pendorong atau penggerak yang diberikan pimpinan kepada karyawan dengan maksud agar karyawan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

1. *Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)*

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2. *Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)*

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

3. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

4. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

5. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2008), mengemukakan teori motivasi dua faktor atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (Faktor Higienis). Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

Pertama: kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. Faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ketitik nol setelah dipenuhi. Misalnya: orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor-Faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidak puasan (*dissatisfiers = faktor higienis*) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor

pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

Kedua faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologi seseorang kebutuhan ini menyangkut kebutuhan intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Sehingga Faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivator* yang meliputi:

1. Prestasi atau *Achievment*
2. Pengakuan atau *Recognition*
3. Pekerjaan itu sendiri atau *the work in self*
4. Tanggung jawab atau *Responsibility*
5. Kemajuan atau *Advancement*

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni hubungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang mengembangkan kemampuan.

Menurut Claude S. George yang dikutip Malayu S.P Hasibuan (2008) bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu :

1. Upah yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju/promosi

3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan akan prestasi

Menurut Clayton Alderfer (Robbins, 2010:221) teori yang mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan ‘inti’ (core needs) yang disebutnya Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan (Existence, Relatednes, and Growth – ERG). Sepintas teori Alderfer ini mirip dengan teori Maslow, hanya bedanya pada teori Alderfer ketiga kelompok kebutuhan tersebut dapat timbul secara simultan dan pemuasannya tidak dapat dilakukan sepotong-sepotong, akan tetapi ketiga-tiganya sekaligus, meskipun mungkin dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan kata lain Alderfer menolak pendekatan hierarkis yang dikemukakan Maslow.

Menurut David McClelland Salah satu teori yang populer dikalangan praktisi manajemen ialah teori yang dikembangkan oleh David McClelland seorang ahli psikolog dari Universitas Harvard. Teori tersebut dikenal dengan Teori Kebutuhan yang isinya menggolongkan kebutuhan kedalam tiga jenis yaitu keberhasilan, kekuasaan dan afiliasi.

2.1.2.3 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Teori kepribadian adalah sekumpulan anggapan atau konsep-konsep yang satu sama lain berkaitan mengenai tingkah laku manusia. Ada tiga klasifikasi teori

kepribadian yang dikemukakan oleh Boeree yang diterjemahkan oleh Inyik Ridwan (2010:26), yaitu psikoanalisis, orientasi behaviouristik, dan humanistik.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2012:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip partisipasi

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

2. Prinsip komunikasi

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

3. Prinsip mengakui andil bawahan

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

4. Prinsip pendelegasian wewenang

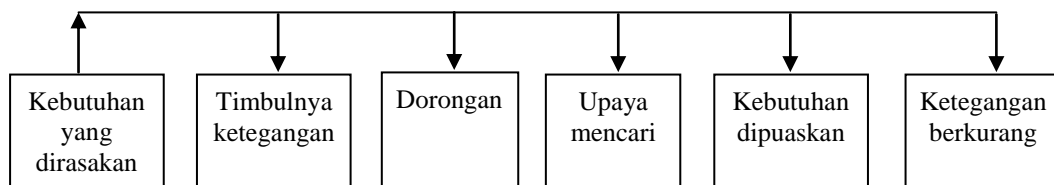
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai atau karyawan sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.2.4 Proses Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses motivasi
Sumber : Sondang P Siagian (2008)

Bagan di atas menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.

6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

2.1.2.5 Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:146) tujuan – tujuan motivasi yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2.6 Asas-Asas Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:146), asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.1.2.7 Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2009:233-239) yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Gaji (salary).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi

kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki system kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
- b. Ketepatan pembayaran gaji.
- c. Pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d. Selalu ditinjau kembali.
- e. Mencapai sasaran yang diinginkan.
- f. Mengangkat harkat kemanusiaan.
- g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit

kerjanya secara efektif. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (feed back).

3. Kebijakan dan Administrasi.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai. Melalui

4. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu

mebutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan social secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai sounding board terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

6. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang

memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performace yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerdayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

7. Peluang untuk maju.

Peluang untuk maju (advance) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk

tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

8. Pengakuan atau penghargaan (recognition).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

9. Keberhasilan (achievement).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan

menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.3 Budaya Organisasi

Dalam Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai “budaya organisasi” disini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*shared*).

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berikut definisi-definisi budaya organisasi dari beberapa ahli, seperti:

Luthans (2006:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008: 256) berpendapat bahwa:

“Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih saksama,

merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.“

Suwarto dan Koesharto (2009) mengemukakan:

“Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego, yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2008:256-257) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. *Inovasi dan pengambilan resiko*. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian terhadap detail*. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. *Orientasi Tim*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. *Keagresifan*. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya menurut Suwanto dan Koeshartono (2009), yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.3.4 Tujuan Penerapan Budaya Organisasi

Tujuan penerapan budaya organisasi dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2012) adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi

dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

2.1.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Luthans (2006:125) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi:

1. Aturan perilaku yang diamati: yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi dalam cara berperilaku.
2. Norma: adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan. Lebih jauh dimasyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.
3. Nilai dominan: adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.
4. Filosofi: adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya seperti "kepuasan anda adalah harapan kami", "konsumen adalah raja" dll.
5. Aturan: pedoman yang berkaitan dengan pencapaian organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaanya dapat diterima dalam organisasi.
6. Iklim organisasi: adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi

mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

2.1.4 Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup untuk mengerjakan sesuatu pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Bernardin dan Russel dalam Faustino Cardoso Gomes (2003:91) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut :

“Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu”.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005), yaitu:

“Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut”.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2009 : 50), menyatakan bahwa :

“ Performance diterjemahkan menjadi kinerja pegawai, juga berarti kinerja pegawai, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja atau umjuk kerja atau penampilan kerja.”

Mathis dan Jackson yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2004:378) mengemukakan bahwa:

“kinerja (*performance*) pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan”.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

2.1.4.2 Indikator kinerja pegawai

Indikator pengukuran kinerja pegawai T.R Mitchell seperti di terjemahkan oleh sedarmayanti (2009 : 51) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapan.

2. Inisiatif

Adanya motivasi dan inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

3. Ketepatan waktu

Berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengantepat pada waktunya. Ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.

4. Kemampuan

Menunjukkan kapasitas anggota organisasi dalam melakukan tugas dan fungsinya yang baik.

5. Komunikasi

Menekankan koordinasi dan komunikasi antara anggota organisasi.

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja pegawai seseorang. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja pegawai, ditetapkan :

“ Performance = ability x Motivation”, dari pernyataan tersebut jelas bahwa untuk mendapatka gambaran tentang kinerja pegawai seseorang maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

2.1.4.3 Langkah-langkah peningkatan kinerja pegawai

Dalam peningkatan kinerja pegawai, palng tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut anwar p.mangkunegara (2012:22) :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja pegawai dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis .
 - b. Mengidentifikasi melalui pegawai
 - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan . untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
4. Mengembangkan rencana tindakan.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi apa belum
7. Mulai dari awal apabila perlu .

2.1.4.4 Tujuan dan kegunaan kinerja pegawai

Dalam suatu kegiatan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien sudah tentu mempunyai tujuan, demikian juga dengan kinerja pegawai pegawai dalam suatu perusahaan.

Kegunaan dari kinerja pegawai adalah untuk memenuhi keinginan pegawai dalam pencapaian penghargaan dan kesempatan yang tinggi, pegawai ingin dinilai secara objektif, memperoleh umpan balik dan hasil kerjanya memuaskan.

Tujuan dari kinerja pegawai pegawai itu sendiri antara lain sebagai berikut:

1. *To improve employees work performance by helping them realize and use their full potential in carrying out their firm's mission.*
2. *To provide information to employees and manager for use in making work related decision.*

Maksudnya bahwa tujuan kinerja pegawai pegawai untuk meningkatkan prestasi pegawai dengan membantu merealisasikan dan menggunakan seluruh potensi mereka dengan menyatukan kedalam misi perusahaan dan untuk menyediakan informasi untuk para karyawan dan manajer untuk digunakan dalam pengambilan keputusan.

Tujuan kinerja pegawai pegawai tersebut memiliki kegunaan, yaitu untuk penyesuaian penempatan, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpanan proses staffing, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan eksternal. Jadi dengan demikian dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu perusahaan harus melakukan sistem kinerja pegawai yang dirancang dengan baik agar dapat membantu tercapainya tujuan-tujuan perusahaan dan akan memberikan harapan demi kemajuan perusahaan.

2.1.4.5 Penilaian Kinerja pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai pegawai tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen, jika sistem penilaian tidak baik maka penerapan kinerja pegawai juga tidak akan efektif. ini di kemukakan oleh Wilkerson yang di terjemahkan oleh A Usmara (2007 : 219), bahwa kebanyakan penilaian kinerja pegawai selama ini tidak bisa diterima karena memiliki kelemahan, yakni :

1. Pekerjaan staf, manajer diikat banyak sistem, proses dan orang. Tetapi fokus penilaian kinerja pegawai hanya pada individu, hal ini menghasilkan penilaian yang bersifat individual bukan sebagai suatu sistem dalam suatu organisasi.
2. Penilaian kinerja pegawai menganggap sistem dalam organisasi tersebut konsisten, dan dapat diprediksi. Padahal dalam kenyataan sistem dan proses merupakan subyek yang dapat berubah karena secara sadar manajemen harus melakukan perubahan sesuai dengan kemampuannya serta tuntutan bisnis.
3. Penilaian kinerja pegawai menuntut persyaratan proses penilaian yang objektif, konsisten dapat dipercaya dan adil, tetapi disisi lain penilaian kinerja pegawai akan dapat dilihat pegawai sebagai hal yang mendadak dan didasarkan favoritisme.

Penilaian kinerja pegawai diharapkan mampu mengukur kinerja pegawai pegawai dan dapat bermanfaat bagi pengembangan pegawai pada kondisi kondisi tertentu sehingga pegawai dapat dengan cepat meningkatkan kerjanya kerjanya.

Schuler dan Jackson yang di terjemahkan oleh A. Usmara (2007:220), menganjurkan agar menerapkan sistem berdasarkan kinerja pegawai perlu melakukan penilaian yang mendalam terhadap pertanyaan-pertanyaan. Terdapat sepuluh pertanyaan sebelum menerapkan sistem imbalan penilaian berdasarkan kinerja pegawai, yakni :

1. Apakah pembayaran dinilai oleh pegawai
2. Apakah sasaran yang akan dicapai oleh sistem imbalan berdasarkan kinerja pegawai
3. Apakah nilai - nilai organisasi menguntungkan bagi sistem pembayaran kinerja pegawai
4. Dapatkah kinerja pegawai diukur secara akurat
5. Seberapa sering kinerja pegawai diukur dan dievaluasi
6. Tingkat kesatuan apa (individu, kelompok atau organisasi) yang akan digunakan untuk mendistribusikan imbalan.
7. Bagaimana bayaran akan dikaitkan dengan kinerja pegawai misalnya melalui peningkatan jasa, bonus, komisi atau insentif
8. Apakah organisasi memiliki sumber keuangan memadai berdasarkan kinerja pegawai
9. Tahapan apa saja yang akan ditempuh untuk memastikan bahwa pegawai dan manajemen punya komitmen terhadap sistem itu.
10. Serta tahapan apa yang akan ditempuh untuk memantau dan mengendalikan sistem tersebut.

Agar penilaian kinerja pegawai dapat berlangsung dengan baik memerlukan metode-metode yang memenuhi persyaratan dibawah ini :

1. Yang diukur adalah benar - benar prestasi dan bukan faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
2. Menggunakan tolak ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat objektif.
3. Dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
4. Dilaksanakan secara konsisten,dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak manajemen.

Ruky yang dikutip oleh A Usmara (2007:220), Diharapkan dengan adanya penilaian ini pegawai dan perusahaan dapat bersama- sama merealisasikan tujuan perusahaan dan menciptakan peningkatan kinerja pegawai yang baik bagi pegawai dan manajemen. Sehingga informasi penilaian kinerja pegawai dapat bermanfaat untuk mengembangkan pegawai pada kondisi- kondisi tertentu.

2.1.5 Posisi Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yakni motivasi, budaya organisasi dan kinerja. Tabel posisi penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Gambaran penelitian terdahulu yang dimaksud dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1
Posisi Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti Tahun dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Peneliti Terdahulu	Rencana Penelitian
1	Indra Jaya (2012) Pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten tanjung jabung barat	Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Motivasi dan Kinerja	Meneliti tentang pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja	Penulis meneliti tentang Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja
2	Windy Aprilia Murty, Gunasti Hudiwinarsih (2012) Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di surabaya)	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Motivasi dan Kinerja	Meneliti tentang pengaruh Kompensasi, Motivasi, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	Penulis tidak membahas tentang Kompensasi dan Komitmen Organisasional melainkan Budaya Organisasi
3	Doni Bachtiar (2012) Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Motivasi dan Kinerja	Meneliti tentang pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja	Penulis membahas tentang motivasi, budaya organisasi, dan kinerja

Dilanjutkan pada hlm. 43

Lanjutan tabel 2.1

	karyawan PT. Aqua Tirta Investama di klaten				
4	Iis Setyaningrum (2012) Dampak Implementasi ISO 9001:2000 dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di LPMP Jawa Tengah Studi Persepsi Pada Pegawai LPMP	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Budaya Organisasi dan Kinerja	Meneliti tentang dampak implementasi ISO 9001:2000 dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Penulis tidak membahas tentang ISO 9001:2000 melainkan Kepribadian
5	Iriani Ismail (2006) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Budaya Organisasi dan Kinerja	Meneliti tentang pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja atau memiliki dua variabel Y	Penulis hanya menggunakan satu variabel Y dan tidak meneliti tentang Kepemimpinan
6	Nasrul Wathon, Zulian Yamit (2005) Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi, dan Perilaku	Faktor individu dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dengan	Budaya Organisasi dan Kinerja	meneliti tiga variabel X yaitu Faktor Individu, Budaya Organisasi, dan perilaku kerja terhadap Kinerja	Penulis meneliti tentang Kepribadian dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan tidak meneliti tentang Faktor individu dan

Dilanjutkan pada hlm. 44

Lanjutan tabel 2.1

	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta	variabel perilaku kerja sebagai variabel intervening			Perilaku Kerja
7	Marliana B. Winanti (2011) Pengaruh budaya organisasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan Pada PT. ATRI <i>Distribution</i>	Budaya organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja	Meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja	Penulis meneliti tentang Motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja
8	Ida Ayu Brahasari dan Agus Suprayetno (2008) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus	Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai	Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja	Meneliti tentang 4 variabel yaitu pengaruh motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja	Penulis hanya meneliti 3 variabel yaitu pengaruh Motivasi, Budaya organisasi terhadap Kinerja

Lanjutan tabel 2.1

	pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)				
--	--	--	--	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Pada uraian sebelumnya, telah dikemukakan bahwa motivasi adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidakberdayaan.

Mangkunegara (2012) mengatakan bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

David Mc. Clelland (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2012, 28) mengemukakan penelitiannya tentang pencapaian kinerja, bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan menjadi empat ciri, yakni individu senang bekerja dan menyukai tantangan, bertanggung jawab, inovatif dan merasa puas bila melakukan pekerjaannya dilakukan sendiri. Ke empat ciri tersebut mempengaruhi kinerja individu yang ada.

Indra Jaya (2012), pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, didapatkan hasil bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai di tempat penelitiannya.

Hal ini juga senada dengan penelitian yang dilakukan Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012), bahwa hasilnya terdapat hubungan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai

Tidak hanya motivasi, budaya organisasi pun berpengaruh pada kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang berbeda dengan organisasi lainnya. Dengan perbedaan itulah organisasi mempunyai keunikan masing-

masing, entah dalam perilaku sehari-hari yang ada dalam organisasi itu ataupun dengan hasil (*output*) yang diberikan.

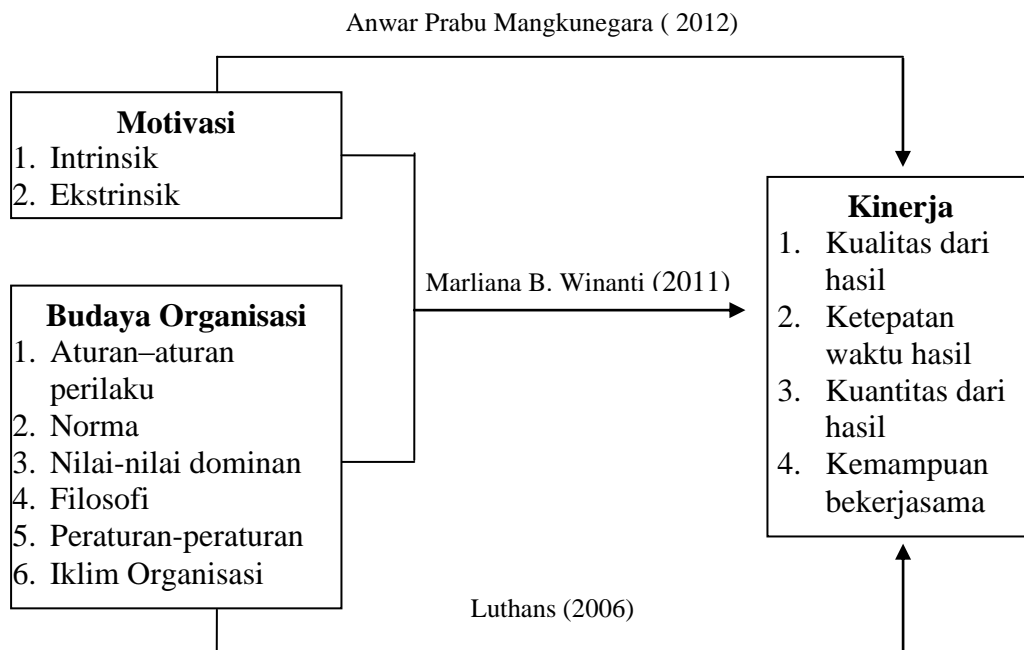
Luthans (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu pegawai belajar juga beradaptasi dengan lingkungannya yang mana mempengaruhi pada kinerja pegawai.

Penelitian oleh Iriani Ismail (2006) dengan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mana karyawannya berusaha menjaga dan mempertahankan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa bukan hanya motivasi kerja saja yang mempengaruhi kinerja pegawai melainkan variabel budaya organisasi juga ikut mempengaruhi kinerja pegawai di suatu organisasi.

Pendapat-pendapat tersebut menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi terhadap kinerja disampaikan oleh penelitian Marlina B. Winanti (2011) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan Pada PT. ATRI *Distribution*”. Berdasarkan penelitian diperoleh hasil bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi kerja memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai secara bersamaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat disusun paradigma penelitian, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
2. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
3. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.