

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agung (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Unit Cabang BRI Patimura Semarang)” dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* dengan sampel 125 orang. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara empiris budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain oleh Indriyani dan Haryanto (2010) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta dihasilkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja sedangkan komitmen organisasi hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja dijelaskan dengan Nilai R square Total sebesar 98%, berarti variabel Kinerja Karyawan di Workshop SMK Katolik santo Mikael Surakarta, dijelaskan variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen sebagai variabel intervening sebesar 98% sedangkan sisanya sebesar 2% dijelaskan variabel lain diluar model. Disimpulkan pula bahwa dari Total pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja sebesar 0,271 lebih kecil pengaruhnya dari pada total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,702. Sehingga untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Syaifuddin (2011) yang berjudul "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerjaterhadap Kinerja Karyawan di PT PG Candi Baru (Persero) – Sidoarjo" menggunakan model analisis regresi berganda (*multiplelinear regression*) dengan sampel 217 orang. Penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa secara bersama-sama dan signifikan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan serta secara parsial ada pengaruh yang positif signifikan antara variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi terhadap terhadap kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Budaya Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*Values*), atau keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam Budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang didalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilman dkk., 1988:78).

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan

nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Menurut Schein (1991:67), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Schein (1991:68) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga tingkatan, yaitu :

1. Artifak merupakan sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.
2. Nilai (*Value*) merupakan tingkatan yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, sehingga value dapat diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.
3. Asumsi dasar (*Basic Assumption*) adalah hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Asumsi dasar dapat diartikan suatu filosofi atau keyakinan, yaitu suatu yang tidak dapat dilihat oleh mata tapi hal tersebut ada.

Robbins (1998; 248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Lebih lanjut, Robbins (1998: 248) menyatakan bahwa budaya organisai adalah sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat kunci dari nilai-nilai organisasi.

Terdapat tujuh karakteristik utama yang bersama-sama menjelaskan hakikat budaya suatu organisasi yaitu :

1. Inovasi pengambilan resiko, resiko sejauh mana organisasi mendukung pengambilan resiko, eksperimentasi dan mengabaikan kehati-hatian, kemantapan atau keamanan.
2. Perhatian terhadap rincian, tingkat sejauhmana organisasi membiarkan karyawan untuk melakukan analisis perhatian ke detail dan kecermatan.
3. Orientasi hasil, tingkat sejauhmana keputusan organisasi berorientasi pada kinerja menuntut hasil dan mendukung dan harapan uyang tinggi.
4. Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauhmana kegiatan di organisasikan sekitar tim, bukannya individu-individu.
6. Kemantapan; sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.
7. Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif.

Menurut Davis (1997 : 109), sebuah budaya organisasi memiliki unsur-unsur berikut :

1. Lingkungan bisnis

Organisasi-organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis dengan persaingan ketat yang cepat dan terus menerus berubah mungkin mengembangkan satu budaya yang berorientasi pada perubahan.

2. Nilai-nilai organisasi

Menggambarkan apa yang oleh organisasi dianggap penting. Kesetiaan kepada nilai-nilai ini sinonim dengan keberhasilan. Konsekuensinya nilai-nilai organisasi adalah hati dan jiwa dari budayanya.

3. Model peran budaya

Karyawan pada tingkat manapun yang mempersonifikasikan nilai-nilai organisasi. Bila model peran budaya melemah atau mati, model-model tersebut umumnya menjadi legenda dalam organisasi mereka. Sementara kalau tetap aktif, model peran budaya tersebut berfungsi sebagai contoh hidup dari apa yang diinginkan organisasi menyangkut menjadi apakah karyawannya.

4. Tata cara ritual dan adat kebiasaan organisasi

Kebiasaan organisasi mengekspekasikan aturan tidak tertulis organisasi termasuk bagaimana segala sesuatu yang dilaksanakan.

5. Penerus budaya

Merupakan wahana yang digunakan sebuah budaya organisasi untuk melintasi peralihan generasi karyawan. Selentingan dalam organisasi manapun merupakan penerus budaya seperti simbol-simbol organisasi,

slogan dan upacara penghargaan.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas bahwa pengertian budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama.

2.2.1.3 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Seperti yang dijelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut nilai-nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Menurut Robbins (1998:301) nilai tersebut bisa terbentuk melalui beberapa cara antara lain :

a. Pendiri atau Pemilik

Pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi. Untuk merealisasikan misi dan tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan-aturan yang ditunjukkan dengan perilakunya dimana aturan dan perilaku tersebut akhirnya menjadi suatu nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai yang dikehendaki oleh pendiri biasanya diikuti oleh generasi berikutnya.

b. Pemimpin (Kepemimpinan)

Seorang pemimpin dengan cara atau perilaku kepemimpinannya bisa menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempengaruhi atau mengatur perilakumpara

karyawan yang ada didalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku anutan bersama yang disebut budaya organisasi.

c. Interaksi antara Karyawan dalam Organisasi

Budaya suatu organisasi bisa juga terbentuk karena didalam organisasi terjadi interaksi antar karyawan yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda sehingga akan terjadi proses saling memahami, mempelajari, bahkan saling mempengaruhi perilaku yang dibawah dari budaya masyarakat dimana mereka berasal, dengan begitu akan terjadi suatu proses belajar nilai-nilai budaya. Budaya organisasi yang terbentuk karena interaksi antar karyawan bisa terjadi apabila nilai-nilai atau aturan yang selama ini ada, dapat mempengaruhi kinerja para karyawan.

Banyak faktor menyumbang kepada penciptaan budaya organisasi. Sistem nilai dari pengambil keputusan tingkat eksekutif sering mencerminkan budaya organisasi mereka. Bagaimana manajer memperlakukan karyawan dan bagaimana karyawan pada semua tingkatan berinteraksi atas dasar pribadi juga menyumbang kepada budaya organisasi. Harapan-harapan adalah determinan dari budaya organisasi. Apa yang diharapkan manajemen dari karyawan dan apa yang sebaliknya diharapkan karyawan dari manajemen. Kedua harapan itu menyumbang kepada sebuah budaya organisasi. Cerita yang disampaikan dari karyawan ke karyawan umumnya memainkan peran besar dalam menetapkan dan mempertahankan budaya sebuah

organisasi. Jika para manajer memperlakukan karyawan dengan penuh kepercayaan, kelayakan, dan penghargaan, para karyawan akan lebih mungkin memperlakukan satu sama lain dengan cara itu pula, dan kepercayaan, kelayakan dan penghargaan dalam interaksi setiap hari akan menjadi bagian dari budaya organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2010:135) dari sisi fungsi budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemaptan sistem sosial.

Dalam hubungan fungsi budaya dengan segi sosial, Gordon berpendapat dalam Sutrisno (2010:88), bahwa budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersekutukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins, 2010:113). Sedangkan Umar (2004:75) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi lingkungan kerjanya. Koesmono (2005:87) menjelaskan kepuasan adalah suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Panggabean (2004: 98) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah adalah sikap fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh atau antara kebutuhan dan penghargaan. Lebih lanjut Panggabean (2004:99) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling merasa tidak puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling

merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya setelah mengetahui perbandingan apa yang diinginkan dari pekerjaan dan apa yang mereka peroleh

2.2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

1. Discrepancy Theory

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Forter tahun 1961 kemudian diperjelas oleh Locke tahun 1969. Inti dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan (*discrepancy*) antara *Should be (expectation, needs atau values)* dengan apa yang telah diperoleh dari pekerjaan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan seseorang pada suatu saat. Dengan demikian seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

2. Equity Theory

Teori ini dikemukakan oleh Adam tahun 1963. Inti dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas bergantung pada keadilan yang diperolehnya atas suatu situasi. Dalam teori ini terdapat

empat faktor yaitu *person*, *input*, *outcome*, dan *comparison person*. *Person* adalah individu yang merasa diperlakukan secara adil atau tidak adil. *Input* adalah segala sesuatu yang bernilai yang disumbangkan seseorang terhadap pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, keahlian, jumlah upaya yang dicurahkan, jumlah jam kerja dan peralatan pribadi, persediaan/perlengkapan yang digunakan dalam pekerjaan. *Outcomes* adalah sesuatu yang bernilai yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya seperti gaji, tunjangan-tunjangan, status, pengakuan dan kesempatan berprestasi. *Comparison person* adalah orang lain yang dijadikan sebagai pembandingan dalam tes *input-outcomes* yang dimiliki seseorang. *Comparison person* ini bisa berasal dari seseorang yang bekerja di perusahaan yang sama atau perusahaan lain atau pula bisa dengan dirinya sendiri dimasa lampau. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-outcomes* dirinya dengan rasio *input-outcomes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa juga tidak (misalnya pada orang yang moralis). Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan.

3. Two Factor Theory

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1959). Herzberg meneliti tentang sikap kerja dan perilaku manusia. Hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa orang memiliki dua kategori kebutuhan yang

berbeda secara esensial dalam mempengaruhi perilaku individu dan organisasi. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berbeda secara kualitatif dari ketidakpuasan kerja karena sumber kepuasan dan ketidakpuasan berbeda.

Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfier/motivator factors* dengan kelompok *disatisfier/hygiene factors*. *Satisfier* adalah faktor sumber kepuasan kerja yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan dan tanggungjawab, kesempatan untuk berkembang, pekerjaan itu sendiri. Faktor tersebut digunakan untuk memotivasi/memuaskan para pekerja. faktor ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika faktor tersebut terpenuhi dengan baik, maka karyawan akan memperoleh kepuasan kerja, tetapi tidak bisa mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja. Sebaliknya jika faktor tersebut tak terpenuhi dengan baik, maka tingkat kepuasan akan menurun. *Disatisfier* adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, teknik penyelesaian gaji, hubungan antar pribadi, kondisi pekerjaan, keamanan kerja dan status. Faktor hygiene tidak memotivasi seseorang karyawan berprestasi karena faktor tersebut hanya diperlakukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan yang ada.

2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, Robbins (2006) menyebutkan ada sembilan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu tipe atau jenis pekerjaannya, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, gaji, pengakuan terhadap prestasi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Sloane (1999) dalam Koesmono (2005:100), elemen yang termasuk dalam kepuasan kerja adalah : (1) hubungan dengan rekan kerja, (2) hubungan dengan pimpinan, (3) kemampuan dan efisiensi pimpinan, (4) jam kerja, (5) kesempatan berinisiatif, (6) kesempatan promosi, (7) gaji, (8) keamanan kerja, (9) pekerjaan itu sendiri, (10) keseluruhan kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2006:124) menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah (a) Pembayaran gaji atau upah, dalam hal ini pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan; (b) Pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik; (c) Rekan kerja, interaksi sosial dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja; (d) Promosi, dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin; (e)

Penyelia (supervisi), supervisi mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Robbins (1998:112) menyebutkan bahwa kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan, hal itu dapat dilihat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerjanya, sedang seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya.

2.2.3. Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 1999:78).

Rivai (2001:89) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya.

Steers dan Porter (dalam Handoko, 1999:79) menjelaskan pola

umum pendekatan manajerial terhadap motivasi kerja. Harapan motivasi kerja menurut model tradisional adalah: (1) orang bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil, (2) bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan berproduksi memenuhi karyawan. Harapan motivasi kerja menurut model hubungan manusiawi ialah: (1) pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan-keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting, (2) pemuasan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga bawahan akan bersedia bekerja sama. Adapun harapan motivasi menurut model sumber daya manusia adalah: (1) perluasan pengaruh, disiplin diri dan pengendalian diri akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi, (2) kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya manusia secara penuh.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut.

2.2.3.2 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu :

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (*fisiologis*) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas

bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori "klasik" Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami "koreksi". Penyempurnaan atau "koreksi" tersebut terutama diarahkan pada konsep "hierarki kebutuhan" yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah "hierarki" dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan "koreksi" dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

- Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti datangnya suatu kondisi dalam diri seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam memenuhi kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan dasar dan menginspirasi bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi

untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti keberuntungan; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori Clyton Alderfer (Teori "ERG")

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Jika arti ketiga istilah tersebut dijelaskan akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "*Existence*" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; "*Relatedness*" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "*Growth*" mengandung makna sama dengan "*self actualization*" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer dijelaskan lebih lanjut akan terlihat bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat *pragmatisme* oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “ Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasi adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik

yang berarti bersumber dari luar diri yang ikut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik

5. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dilakukan bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau

- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam

melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

6. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengungkapkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya semaksimal mungkin untuk mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta

menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

7. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di depan dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif, perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa keinginan seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang ikut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan menolak perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

8. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah : (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah : (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

9. Teori kognitif sosial

Teori kognitif sosial dikemukakan oleh Albert Bandura. Teori ini menjelaskan perilaku manusia dalam konteks interaksi timbal balik yang

berkesinambungan antara kognitif, perilaku dan pengaruh lingkungan. Keadaan lingkungan sekitar individu sangat berpengaruh pada pola pembelajaran sosial ini.

Bandura (1977) menyatakan bahwa "*Learning would be exceedingly laborious, not to mention hazardous, if people had to rely solely on the effects of their own action to inform them what to do. Fortunately, most human behavior is learned observationally through modeling: from observing others one form an idea of her new behavior are performed, and on later occasion this coded information serves as a guide for action*".

Teori belajar ini juga dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana seseorang belajar dalam keadaan atau lingkungan yang sebenarnya. Bandura (1977) menghipotesiskan bahwa tingkah laku ($B = behavior$), lingkungan ($E = environment$) dan kejadian-kejadian internal pada pelajar yang mempengaruhi persepsi dan aksi ($P = perception$) adalah merupakan hubungan yang saling berpengaruh atau berkaitan (*interlocking*). menurut Bandura lagi, tingkah laku sering dievaluasi, yaitu bebas dari timbal balik sehingga boleh mengubah kesan-kesan personal seseorang. Pengakuan sosial yang berbeda mempengaruhi konsepsi diri individu.

Prinsip-prinsip umum dari teori Bandura:

1. Orang dapat belajar dengan mengamati perilaku dari orang lain dan hasil dari perilaku tersebut.

2. Belajar dapat terjadi tanpa perubahan perilaku. Para behavioris mengatakan belajar harus diwakili oleh perubahan permanen dalam perilaku. Namun dalam teori pembelajaran sosial dikatakan bahwa orang dapat belajar melalui observasi sendiri, belajar mereka belum tentu ditampilkan dalam perilaku mereka. Belajar dapat mengakibatkan perubahan perilaku atau mungkin tidak sama sekali.
3. Kognisi berperan dalam belajar. Selama 30 tahun terakhir teori belajar sosial telah menjadi semakin mengarah ke pembelajaran kognitif dalam proses belajar. Kesadaran dan harapan dari penguatan atau ancaman di masa mendatang dapat menimbulkan efek yang signifikan pada perilaku tampak dari orang-orang.

Bandura menekankan dua hal penting yang sangat mempengaruhi perilaku manusia yaitu pembelajaran observasional (modeling) yang lebih dikenal dengan *teori pembelajaran sosial* dan *regulasi diri*. Beberapa tahapan yang terjadi dalam proses modeling:

1. Perhatian (*Attention*)
2. Mengingat (*Retention*)
3. Reproduksi gerak (*Reproduction*)
4. Motivasi

Motivasi juga penting dalam pemodelan karena ia adalah penggerak individu untuk terus melakukan sesuatu. Jadi subyek harus

termotivasi untuk meniru perilaku yang telah dimodelkan. Menurut Bandura, ada beberapa jenis motivasi yaitu:

- a. Dorongan masa lalu, yaitu dorongan-dorongan sebagaimana yang dimaksud kaum *behavioris tradisional*
- b. Dorongan yang dijanjikan (insentif) yaitu yang bisa kita bayangkan
- c. Dorongan-dorongan yang tampak jelas yaitu seperti melihat atau teringat akan model-model yang patut ditiru.

2.2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Moenir dalam Syaifudin (2011:45) Ada beberapa faktor yang akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan di sebuah perusahaan.

1. **Faktor kebijakan perusahaan.** Melipui gaji, tunjangan, dan pensiun. Dampaknya terhadap motivasi kerja biasanya hanya sekedar untuk bertahan. Tidak memberikan dampak yang begitu besar dalam peningkatakn kinerja. Jadi, perusahaan tidak cukup hanya mengkaryawanlkan masalah gaji, pensiun, dan tunjangan untuk memotivasi karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Kecuali, jika perusahaan mampu memberikan gaji selangit, jauh diatas rata-rata gaji, mungkin akan memiliki pengaruh. Saya katakan, mungkin.
2. **Faktor imbalan atau reward.** Jika dikelola dengan baik, sistem imbalan atau reward terhadap karyawan yang berprestasi akan memberikan dampak yang besar untuk peningkatan motivasi.

3. **Faktor kultur perusahaan.** Nah, yang ini, jangan dianggap sepele. Meski terlihat sederhana, tetapi masalah kultur perusahaan bisa memberikan dampak yang besar dalam peningkatan motivasi kerja. Kultur-kultur yang mengedepankan rasa hormat, kebersamaan, kejujuran, dan keakraban akan meningkatkan motivasi kerja cukup signifikan.
4. **Faktor kondisi mental karyawan itu sendiri.** Ini yang terpenting. Jika seorang karyawan yang memiliki mental yang kuat, dia akan tetap memiliki motivasi kerja meski ketiga faktor diatas kurang mendukung. Mereka memiliki pikiran jauh ke depan. Pkaryawannya tidak sempit hanya saat ini saja. Mereka memiliki jiwa besar untuk tetap memberikan kontribusi sebaik mungkin. Sayangnya, faktor ini kadang terlewatkan baik oleh karyawannya sendiri maupun oleh perusahaan

2.2.3.3. Manfaat Motivasi Kerja Bagi Karyawan

Manfaat motivasi kerja bagi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Motivasi kerja karyawan yang memiliki motivasi kerja karyawan tinggi, maka kinerjanya akan menjadi tinggi. Karyawan akan menyelesaikan tugas dengan cepat dan dengan baik. Tidak ada lagi pekerjaan yang menumpuk yang membuat karyawan stress dan pulang telat. Jika karyawan sudah menyelesaikan pekerjaan dengan baik, karyawan bisa lebih *enjoy* dan tenang dalam bekerja. Hubungan karyawan dengan atasan menjadi lebih baik dan juga dengan rekan kerja karena karyawan memiliki waktu untuk membantu.

2. Prestasi pun akan terangkat konsekuensi dari kinerja yang baik, maka prestasi kerja karyawan pun akan membaik. Seorang perusahaan yang baik, tentu akan melihat kinerja karyawan sebagai tolak ukur dalam menentukan prestasi karyawannya. Jadi, jika karyawan meningkatkan motivasi diri karyawan, manfaatnya akan karyawan rasakan sendiri, cepat atau lambat.

Kadang muncul sebuah pertanyaan, bagaimana jika perusahaan tidak menghargai motivasi kerja karyawan yang mereka miliki? Ada dua kemungkinan. Pertama perusahaan itu tidak mengetahui kalau karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karena itu karyawan harus berusaha memberitahunya dengan cara memasarkan diri sendiri. Yang kedua, jika memang sebuah perusahaan tidak memperhatikan kinerja karyawannya, maka karyawan hanya membuang waktu bekerja di perusahaan ini.

Salah satu cara membangkitkan motivasi kerja karyawan adalah dengan menumbuhkan mental juara. Ini sudah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk menggenjot mental juara karyawannya.

1. Ciptakan "kejuaraan" di dalam perusahaan karyawan. Artinya biarkan karyawan berlomba memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan dan ada hadiah bagi pemenang, misalnya kenaikan gaji, bonus, atau apa pun yang diharapkan karyawan.

2. Buat kriteria dan penilaian yang adil serta pastikan setiap orang punya kesempatan untuk menang. Ini akan memacu mereka berlomba dan mental juara akan tumbuh. Ketidakadilan dan kriteria yang tidak jelas akan menurunkan tingkat partisipasi karyawan untuk berlomba.

Selanjutnya, untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (1959) dalam Robbins (2006), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari: (1) kemajuan, (2) pengakuan, dan (3) tanggung jawab, sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari : (4) pengawasan, (5) gaji, (6) kebijakan perusahaan dan (7) kondisi pekerjaan.

2.2.4. Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan karyawan hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Fawzi, 2004). Lebih lanjut Rivai & Fawzi (2004:123) menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, sehingga dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai

kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antar pekerjaan dan kemampuan.

Sedangkan menurut Dessler (1990:120), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Malthis (2007:89) terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi bagaimana individu/seorang karyawan dalam bekerja, yaitu : (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

Menurut Bernardin and Russel (1998: 239), kinerja dapat didefinisikan "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period*". Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Nawawi (1997:98) yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Menurut Dessler (1990:124), penilaian kerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Penilaian kinerja harus mengkaji kinerja kerja karyawan. Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian karyawan kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Bila penilaian kinerja dilakukan sewajarnya, orang yang dinilai akan meninggalkan pertemuan tersebut dengan suatu pemahaman bagaimana agar dapat mencapai sasaran-sasaran kerja:

2.2.4.2 Penilaian Kinerja

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini

pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital. Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja

Mondy & Noe (1990: 382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai: "Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai".

Sedangkan Irawan (1997: 188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah "Suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala".

Sementara itu Levinson seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (1999: 103) mengatakan bahwa "Penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok".

Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Stewart and Stewart (1977: 244) sebagai berikut: "Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja". Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi.

Sementara itu, menurut Cummings dan Schwab (1973: 4), penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis.
2. Fungsi *formative*. Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Sedangkan Stewart dan Stewart (1977: 5) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk:

1. Memberikan *feedback* bagi pegawai. Agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).

2. *Management by Objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak, dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan pada hal-hal yang sudah disetujui bersama.
3. *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
4. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai kedalam program diklat.
5. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
6. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
7. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Rivai (2004:324) ada tiga sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara, misalnya dalam acara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara menyelesaikan tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relative mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan factor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Minat merupakan satu valensi atau sikap, kecenderungan positif atau negatif terhadap kegiatan tertentu. Dapat dikatakan bahwa bila seseorang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, atau tidak begitu berminat, maka sulit dipercaya bahwa prestasinya akan baik. Sebaliknya besarnya minat dan kepribadiannya dapat diharapkan prestasinya akan meningkat.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerjaan mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energy yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

3. Tingkat motivasi

Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu pertama variabel individu yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, tekanan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua variabel situasional meliputi faktor fisik dan pekerjaannya yang terdiri dari : metode kerja, pengaturan dan kondisi perlengkapan kerja, pengaturan ruangan kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Dan faktor sosial dari organisasi yang terdiri kebijaksanaan-kebijaksanaan, jenis latihan dan pengawasan, system upah dan lingkungan social. Menurut Moenir dalam Syaifuddin (2011;44) faktor-faktor kinerja ada 3 (tiga) yaitu (1) Kemampuan berhubungan dengan karyawan; (2) Kesempatan untuk menjalankan pekerjaan; (3) Tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan.

2.2.4.4 Indikator Kinerja

Soedjono (2005:112) menyebutkan ada enam kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu : (1) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna; (2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan tepat pada waktunya dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; (4) Efektifitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi

untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian; (5) Kemandirian, dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan; dan (6) Komitmen kerja, komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya.

Menurut Simamora dalam Syaifuddin. (2011;45) terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu :

1. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada perusahaan mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Semangat Kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas disuatu organisasi.

3. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4. Prakarsa

Prakarsa ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

6. Pencapaian Target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi.

David dalam Mas'ud (2004:98) menyebutkan penilaian kinerja karyawan meliputi: (a) kuantitas kerja, (b) kualitas kerja, (c) efisiensi kerja, (d) perbandingan dengan stakaryawan resmi yang ada, (e) kerja keras karyawan, (f) kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan, (g) target waktu yang dicapai, (h) pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya, (i) kreativitas karyawan, (j) kesesuaian dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) PNS maka unsur-unsur yang digunakan untuk penilaian kinerja PNS adalah sebagai berikut (1) Kesetiaan, (2) Prestasi kerja, (3) Tanggung jawab, (4) Ketaatan, (5) Kejujuran, (6) Kerja sama, (7) Prakarsa dan (8) Kepemimpinan.

a. Kesetiaan

Yang dimaksud kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, juga pada umumnya prestasi kerja seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesanggupan PNS yang bersangkutan.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS, untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang berlaku.

e. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang PNS untuk melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya

f. Kerjasama

Kerjasama, adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Pemikiran

Organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi. Terdapat tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detil
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi pada manusia
5. Berorientasi pada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

(Robbins, 1998 : 248). Ada lima faktor yang membentuk kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pembayaran
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Rekan kerja
4. Promosi pekerjaan
5. Kepenyeliaan (supervisi).

Luthans (1997) dalam Rivai (2009:156) bahwa motivasi Kerja motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri

manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (1959) dalam Robbins (2006:124), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari :

1. Kemajuan
2. Pengakuan
3. Tanggung jawab

sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari :

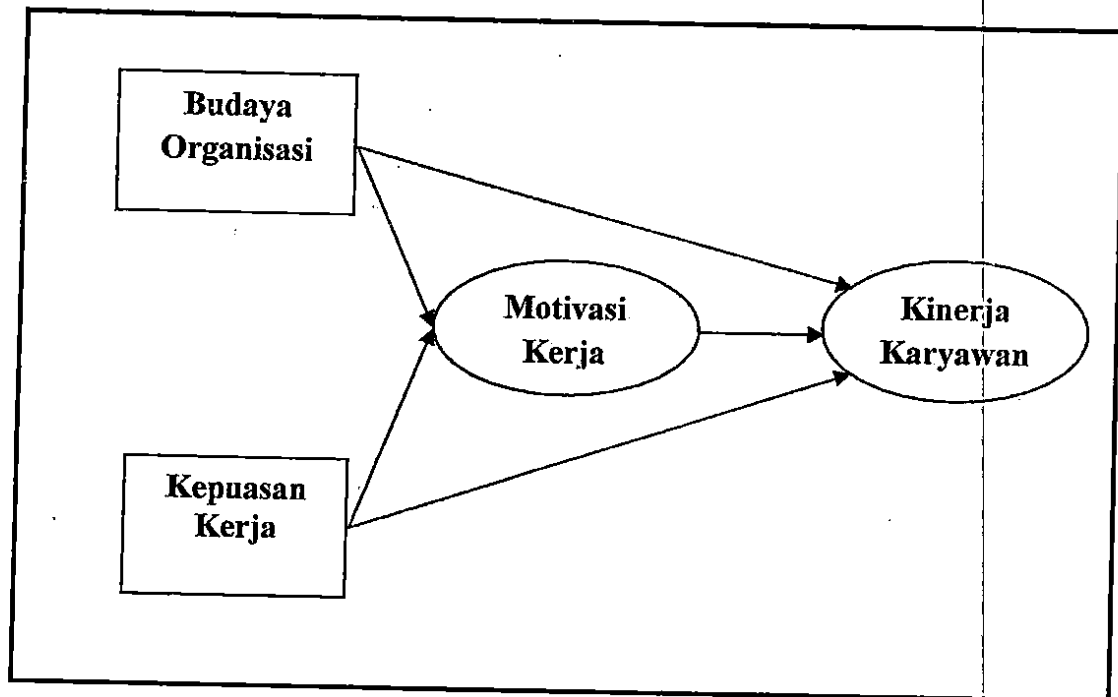
1. Pengawasan
2. Gaji
3. Kebijakan perusahaan
4. Kondisi pekerjaan

Indikator yang digunakan LPFDT dalam menilai kinerja menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dari PNS yang dimodifikasi sebagai berikut :

1. Kesetiaan dan wawasan keislaman
2. Prestasi kerja
3. Tanggung jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa

8. Kepemimpinan
9. Kepedulian terhadap Islam.

Gambar di bawah ini menjelaskan kerangka konseptual pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.3.2. Hipotesis

Dari kerangka pemikiran tersebut, penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan di Lembaga Pendidikan Al Falah Darussalam Tropodo Waru Sidoarjo

- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan di Lembaga Pendidikan Al Falah Darussalam Tropodo Waru Sidoarjo.
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Lembaga Pendidikan Al Falah Darussalam Tropodo Waru Sidoarjo.
- H4 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Lembaga Pendidikan Al Falah Darussalam Tropodo Waru Sidoarjo.
- H5 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Lembaga Pendidikan Al Falah Darussalam Tropodo Waru Sidoarjo.