

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1. Budaya Organisasi

Mengkaitkan Budaya Organisasi dengan Kinerja merupakan studi penting dan sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Budaya Organisasi perlu dikaji secara seksama guna menggali kekuatan-kekuatan yang dimiliki namun cenderung diabaikan. Guna meningkatkan kinerja yang optimal pada sumber daya manusia, harus dibudayakan sedini mungkin kepada semua anggota organisasi semenjak seseorang bergabung didalamnya. Proses pembelajaran yang lebih awal dan terus-menerus dalam organisasi tentang nilai-nilai kinerja yang baik, maka seseorang yang akan merasakan bahwa berkinerja optimal merupakan suatu kebiasaan dan kewajaran bukan merupakan suatu keterpaksaan. Di sinilah urgensi budaya organisasi sebagai sumber rujukan dan pijakan bagi anggota organisasi untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. (Sugeng, Abdul Nasir, 2008)

2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Gordon dan Ditomaso (1992) definisi budaya organisasi adalah: *An organizational culture is the shared attitude and perception in an organization that is based on a set of fundamental norms and values and help members understand the organization.* Budaya Organisasi adalah semua sikap dan persepsi yang timbul sebagai akibat adanya interaksi seseorang dengan pekerjaannya, dengan orang lain dan dengan lingkungannya, sikap dan persepsi yang timbul

dalam organisasi bersumber dari seperangkat nilai dan norma-norma yang membantu anggota organisasi memahami semua hal yang terkait dengan orang tempat bekerjanya. The Jakarta Consulting Group mendefinisikan budaya organisasi sebagai “Nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi (Susanto, 1997a). Sedangkan Schein dalam (Wirawan, 2007:8) “...a pattern of basic assumptions – invited, discovered, or developed by the given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the corrected way to perceive, think, and feel in relation to those problem. Budaya Organisasi di katakan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan menurut Andrew Brown dalam (Wirawan, 2007:9) mendefinisikan Budaya Organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Ditambahkan oleh Hofstede (1994) mengemukakan bahwa budaya merupakan serangkaian asumsi, keyakinan dan nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Pendapat senada dari Lunberg dan Martin (1991) yang

mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *Organization culture occasionally, cooled organization climate, is the set assumptions, bieliefs, values and norms that is shared among its members. It is provider the human environment in wich employyes perform their job.* Budaya Organisasi sering juga disebut iklim organisasi, adalah sejumlah asumsi , kepercayaan, nilai-nilai dan norma yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya Organisasi berada di lingkungan kerja para anggota organisasi dan dapat membentuk atau mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai, norma, pandangan hidup, kepercayaan dan sikap yang dimiliki anggota organisasi. Semua aspek budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi dan membentuk perilaku anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Budaya organisasi sangat penting dalam lingkungan organisasi, karena memiliki alasan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi pengungkit yang akan membantu anggota organisasi melakukan tugasnya secara lebih baik;
2. Budaya organisasi adalah sebuah system aturan informal yang mengemukakan bagaimana sebaiknya anggota organisasi bersikap dalam kesehariannya;

3. Budaya organisasi yang kuat lebih memungkinkan anggota organisasi untuk merasakan secara lebih baik apa yang mereka lakukan sehingga punya motivasi lebih besar untuk bekerja dengan lebih giat (*Susanto, 2004:17*).

2.1.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Ada beberapa jenis karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian. *The Jakarta Consulting Group* memperkenalkan 12 jenis karakteristik budaya organisasi sebagai berikut.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi terutama yang otoriter, misalnya akan menghasilkan budaya yang sangat berbeda dengan kepemimpinan yang demokratis.

2. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan "Pakai Tradisi yang ada" dan memakai metode-metode yang telah teruji atau pada pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk lebih menerapkan cara-cara metode baru melalui eksperimen.

3. Inisiatif secara individu

Inisiatif secara individu meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota ber-organisasi yaitu

seberapa besar seseorang diberi suatu wewenang dalam menjalankan tugas, seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil hasil keputusan.

4. Toleransi terhadap resiko

Budaya organisasi juga ditandai dengan seberapa jauh Sumber Daya Manusia (SDM) yang akan ada motivasi untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam suatu pekerjaannya.

5. Pengarahan

Yang artinya suatu kejelasan ber-organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap Sumber Daya Manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

6. Integrasi

Yang dimaksud dengan integrasi adalah bagaimana unit-unit didalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

7. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen di sini bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

8. Pengawasan

Pengawasan meliputi peraturan-peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi

9. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.

10. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi "*reward*" (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan. Para perusahaan yang system penghargaannya jelas, semuanya sudah baku sesuai kriteria yang telah ditentukan.

11. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya organisasi yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Tetapi pada perusahaan yang toleransi konfliknya

rendah, karyawan akan menghindari perdebatan dan justru menggerutu di belakang.

12. Pola Komunikasi

Pola komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi. (Susanto, 2004:11).

Menurut Robbins (dalam R.Veithzel 2003:89) ada 7 (tujuh) karakteristik Budaya Organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko;
2. Perhatian terhadap detail, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail;
3. Berorientasi pada hasil, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
4. Berorientasi kepada manusia, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi;

5. Berorientasi pada tim, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim atau kelompok, bukan pada individu;
6. Agresivitas, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif;
7. Kemantapan, dimana karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang melibatkan individu didalamnya mempertahankan *status quo* dibandingkan dengan pertumbuhan;

2.1.3. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Kajian terhadap pengertian budaya organisasi mempertegas dan memperjelas peran budaya organisasi sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan memanage sumber daya organisasional (SDM, Teknologi, Uang, Material, Informasi, Metode, dan sebagainya), dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang yang datang dari lingkungan organisasi, terutama kekuatan ini bersumber dari nilai-nilai fundamental organisasi. Budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur.

Unsur budaya organisasi menurut Susanto dalam (Mangkunegara, 2005:122) adalah:

1. Lingkungan organisasi, lingkungan di mana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*Values*), merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Kepahlawanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya. Unsur ini sering dimanfaatkan untuk mengajak seluruh karyawan untuk mengikuti nilai-nilai budaya organisasi yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang ditunjuk sebagai tokoh.
4. Upacara/tata cara (*rites and ritual*), acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya. Upacara/tata cara tertentu yang dilakukan secara rutin dalam rangka mensosialisasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai karakteristik budaya organisasi.
5. Jaringan *Cultural*, jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi. Unsur ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi dalam organisasi yang dapat dijadikan sebagai alat untuk menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi.

Lebih lanjut Kotter and James L. Heskett (1992) menyatakan bahwa sepanjang studi yang dilakukan, ada tiga macam budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja yaitu: budaya yang kuat, budaya strategis yang cocok dan budaya adaptif.

1. Budaya kuat yaitu nilai-nilai, norma-norma dan asumsi-asumsi yang terinternalisasi dipegang teguh dan dapat melahirkan keseragaman sasaran (*goal alignment*), dan mengendalikan perilaku anggota, serta produktivitas.
2. Budaya strategis adalah pentingnya kandungan budaya yang cocok dan serasi dengan kondisi objektif suatu perusahaan berada.
3. Budaya adaptif sebagai budaya yang dapat membantu perusahaan mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu yang panjang.

2.1.4. Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Menurut McKenna (dalam T. Ndraha 2003:123) membagi empat tipe budaya organisasi:

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*).

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepi dan keinginan anggota suatu organisasi.

2. Budaya Peran (*Role Culture*).

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/ jabatan/ posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/ posisi/ peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi.

3. Budaya Pendukung (*Support Culture*).

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan credo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/ institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*).

4. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*).

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi, suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja.

2.1.5. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbin (1996:294) budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi, sebagai berikut :

1. Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi
2. Alat pengorganisasian anggota
3. Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi
4. Mekanisme kontrol perilaku.

Sementara itu Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (dalam Tika, Pabandu 2006 : 13) mengemukakan fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu pimpinan merasakan keberadaanya

Dalam organisasi, implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku individu berkenaan dengan tindakan nyata

yang dilakukan oleh seseorang yang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti tidak akan terlepas dari perilakunya. Perilaku yang berorientasi pada tujuan terkoordinasi dalam organisasi yang berbudaya. Budaya Organisasi yang dipahami oleh semua anggotanya dapat meningkatkan kinerja.

2.2. Motivasi

Motivasi seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Orang-orang yang termotivasi akan melakukan pekerjaannya lebih baik, namun pernyataan ini bersifat relatif. Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya, termasuk dalam hal kebutuhan dan keinginan. Hal ini berbeda karena setiap anggota organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses yang berbeda pula. Rismawati (2008). Oleh karena itu akan dijelaskan beberapa pengertian dan teori motivasi.

2.2.1. Pengertian Motivasi

Manullang (1990:150) menyatakan bahwa, motivasi adalah memberikan daya perangsang atau pendorong pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya berbeda dengan pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Hal senada diungkapkan Siagian (1996:138) bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan Nawawi (2003) menyatakan: motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Lebih lanjut Wexley & Yulk dalam As'ad (1995) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*" motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu.

Hasibuan (1996) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan uraian beberapa teori diatas disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia. Motivasi mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rismawati (2008).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1993:245) bahwa pada dasarnya motivasi yang diberikan dibagi menjadi 2 yaitu :

- a. Motivasi positif (*incentive positif*), adalah Proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang

diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

- b. Motivasi negatif (*incentive negatif*), adalah Proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah kekuatan, ketakutan atau ancaman atau hukuman.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu organisasi, motivasi (positif atau negatif) harus digunakan sesuai dengan perjanjian dan penggunaannya harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif sangat efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.2.2 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut akan mengemukakan beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Klasik.

Teori motivasi Frederick Winslow Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. Frederick Winslow dalam Hasibuan (1996) menyatakan bahwa : "Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya, manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka memproduksi semakin besar penghasilan mereka." Sehingga dengan adanya teori ini, maka pimpinan perusahaan dituntut untuk dapat menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan sistem intensif untuk memotivasi para karyawannya, semakin banyak karyawan memproduksi, maka semakin besar penghasilan mereka.

Teori ini beranggapan bahwa jika gaji karyawan ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory A Theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow. Teori Motivasi Abraham Maslow mengemukakan bahwa teori hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi

berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Jenjang atau hirarki kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow (dalam Siagian 1996:149-155), yakni :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan seseorang cenderung mereka berusaha meningkatkan pemuas kebutuhan dengan pergeseran dari kuantitatif ke kualitatif. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan. Misalnya dalam hal sandang. Apabila tingkat kemampuan seseorang masih rendah, kebutuhan akan sandang akan dipuaskan sekedarnya saja. Jumlahnya terbatas dan mutunya pun belum mendapat perhatian utama karena kemampuan untuk itu memang masih terbatas. Akan tetapi bila kemampuan seseorang meningkat, pemuas akan kebutuhan sandang pun akan ditingkatkan, baik sisi jumlah maupun mutunya. Demikian pula dengan pangan.

Seseorang yang ekonominya masih rendah, kebutuhan pangan biasanya masih sangat sederhana. Akan tetapi jika kemampuan ekonominya meningkat, maka pemuas kebutuhan akan pangan pun akan meningkat. Hal serupa dengan kebutuhan akan papan atau perumahan. Kemampuan ekonomi seseorang akan mendorongnya untuk memikirkan pemuas kebutuhan perumahan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif sekaligus.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*).

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan karya seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

3. Kebutuhan Sosial (*Social needs*)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

- a. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.
 - b. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.
 - c. Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*). Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.
4. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*).

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila *prestise* itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu. Dalam kehidupan organisasi banyak fasilitas yang diperoleh seseorang

dari organisasi untuk menunjukkan kedudukan statusnya dalam organisasi. Pengalaman menunjukkan bahwa baik dimasyarakat yang masih tradisional maupun dilingkungan masyarakat yang sudah maju, simbol-simbol status tersebut tetap mempunyai makna penting dalam kehidupan berorganisasi.

5. Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi adalah 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 ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

3. Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg

Frederick Herzberg seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan teori motivasi dua factor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (factor Higienis) Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (1996) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. *Pertama*, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factors* (faktor pemeliharaan). Faktor pemeliharaan

berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

- b. *Kedua*, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (1996) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

- a) Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat sebagai simbol saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.
- c) Para karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

4. Teori Motivasi Prestasi Dari David Mc. Clelland

David Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc Clelland Achievement Motivation Theory* atau teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Menurut Mc Clelland dalam Thoha (1995 : 229) Menyatakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu motiv yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan – kebutuhan lainnya.

Mc. Clelland dalam Thoha (1996 : 230) mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yaitu : Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), Kebutuhan Kekuasaan (*need for power*) dan Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*).

1. *Need for Achievement*, didefinisikan sebagai dorongan untuk bekerja lebih baik dari orang lain. Ini diukur melalui karakteristik individu berprestasi, meliputi dorongan untuk kreatif, memperhitungkan keberhasilan, dan umpan balik.
2. *Need for Power*, didefinisikan sebagai dorongan untuk mencapai kedudukan yang terbaik dalam organisasi. Ini diukur melalui karakteristik individu berprestasi, meliputi mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, dan respon terhadap masalah-masalah organisasi.
3. *Need for Affiliation*, ini didefinisikan sebagai dorongan untuk mengadakan hubungan yang erat dan saling menyenangkan dengan orang lain. Ini diukur melalui karakteristik individu berprestasi,

meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of important*), kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

2.2.3. Metode-Metode Motivasi

Menurut Hasibuan 1996:98 ada dua metode dalam motivasi, yaitu metode langsung dan metode tidak langsung. Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Metode langsung, merupakan motivasi materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.
- b) Metode tidak langsung, merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Contohnya adalah dengan pemberian ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik.

2.2.4. Asas-Asas Motivasi

Untuk dapat memotivasi orang atau kelompok perlu diperhatikan beberapa asas motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan 1996:98 diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut serta dalam berpartisipasi dan memberikan kesempatan untuk mengajukan pendapat sebagai rekomendasi dalam pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dalam 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 kepada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreatifitasnya mampu mengerjakan tugas dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan dan kelayakan terhadap semua

pegawai. Misalnya pemberian hadiah dan hukuman terhadap semua pegawai harus adil dan layak bila 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 kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja (*Job Performance*)

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Purwadarminta 1990:240 Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; dan (3) kemampuan kerja. Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002:15) memberikan definisi tentang *performance* sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedang menurut pendapat Cumming dan Schwab (1973:2) mengemukakan bahwa: "*Since performance is ultimately an individual phenomenon environmental variables influence performance primarily through their effect the individual determinants of performance.....*" Kinerja seseorang sangat dominan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi, sedangkan kemampuan dan motivasi tersebut dapat

dipengaruhi oleh lingkungan antara lain : pola atau bentuk pekerjaan, pengawasan, hubungan kerja, kepuasan, kondisi tempat bekerja, latihan dan penilaian yang di dalamnya juga ada pemimpin. Hal ini sesuai dengan pendapat Suprihantono (1998) yang mengemukakan bahwa hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai ukuran, misalnya standar, target/ sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama . Menurut Prawirosentono (1999:2) *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Lain halnya dengan lawler dan Poter dalam As'ad (2003) menyatakan bahwa : Kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Kinerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. (Rismawati, 2007).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya atau kerja yang diperoleh karyawan dalam usaha pencapaian tujuan atau pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dan dalam waktu yang telah ditetapkan organisasi.

2.3.2. Penilaian Kinerja

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Karena melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk perbaikan kinerja karyawan dan sebagai bahan bagi pimpinan untuk menaikkan jenjang karier karyawan yang berprestasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif. Rao TV (1996) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka.

Menurut Manulang (1985:123) ada beberapa metode penilaian yang dapat digunakan untuk menilai kinerja individu yaitu:

- a. *Grafic Rating Scale* : Hal ini merupakan suatu metode penilaian kinerja karyawan dimana tabel penilaian mengandung beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam satu garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai atau karyawan, dan disitu pulalah sifat pegawai yang bersangkutan ditandai. Metode ini masih dianggap metode penilaian yang terbaik, meskipun diakui adanya segi-segi kelemahan seperti:

bahaya *hello effect* (efek penilaian yang bersifat pribadi) dan masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama peranannya.

- b. *Ranking method* : Disebut pula dengan man – to – man comparison atau man-to-man scale, yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilaian ini, setiap penilaian membuat sebuah master scale yaitu suatu skala pengukuran yang pada umumnya menunjukkan lima tingkatan sesuatu sifat tertentu.
- c. *Force Choiced Method* : Dalam metode ini, kepada para penilai diberi serangkaian kumpulan kalimat misalnya 28 blok kalimat dan masing-masing blok berisi lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai 2 (dua) kalimat; dari masing-masing blok kalimat yang ditandai pertama adalah kalimat paling cocok pada keadaan orang yang dinilai. Sedangkan kalimat yang ditandai kedua adalah kalimat yang paling bertentangan. Kebaikan metode ini adalah bahwa penilai tidak mengetahui tinggi rendahnya nilai dari karyawan yang dinilai, sehingga dapat terjamin obyektivitasnya. Penilaian dilakukan oleh kantor pusat terutama cara-cara membuat scorenya, namun metode ini dalam banyak perusahaan agak jarang digunakan.

2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Hasibuan (1990:13), berhasilnya peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi akan dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

a. Motivasi

Motivasi merupakan semangat kerja atau semangat juang untuk berprestasi aktif dalam suatu proses dan suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja dengan keyakinan bahwa peningkatan produktivitas mempunyai manfaat bagi masyarakat, organisasi dan bagi dirinya.

b. Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu sikap atau tingkah laku, kepatuhan dan ketaatan secara sadar terhadap aturan-aturan yang berlaku dalam lingkungan kerja, karena adanya keyakinan bahwa dengan aturan-aturan tersebut tujuannya akan tercapai.

c. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat. Latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja, sehingga dengan demikian semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

d. Kesempatan

Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini mencakup kesempatan untuk bekerja, pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilannya, serta kesempatan untuk mengembangkan diri.

e. Gizi dan Kesehatan

Keadaan gizi dan kesehatan yang baik akan memberikan kemampuan serta kekuatan fisik dan mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian semakin baik gizi dan kesehatan seseorang akan semakin tinggi tingkat produktivitasnya.

f. Manajemen

Prinsip manajemen adalah peningkatan efisiensi dengan mengurangi keborosan, penggunaan sumber-sumber daya secara maksimal, termasuk barang modal, bahan-bahan baku/mentah dan barang-barang setengah jadi serta tenaga kerja. Efisiensi dan pencapaian tujuan tiap-tiap aspek tersebut diperoleh melalui penerapan fungsi manajemen seperti perencanaan, peorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan

g. Kebijakan Pemerintah

Usaha peningkatan produktivitas sangat sensitive terhadap kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan

usaha, teknologi moneter, fiskal, harga, distribusi dan lain-lain.

Tiap-tiap kebijakan pada bidang tersebut akan mempengaruhi produktivitas, baik secara langsung atau tak langsung.

h. Penghasilan dan Jaminan Sosial

arti imbalan atau penghargaan dapat menjadi pendorong atau insentif untuk bekerja lebih giat.