BAB II

LANDASAN TEORI

A. Motivasi Kerja

Obyek dan subyek Manajemen SDM adalah manusia sebagai pekerja di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Pekerja sebagai manusia tersebut memiliki hakikat sebagai makhluk individual, sosial dan normatif. Hakikat individualitas menunjuk bahwa di samping memiliki kesamaan fisik dan psikologis, ternyata setiap manusia memiliki pula perbedaan dalam kedua substansi yang bersatu itu, sehingga menjadi individu yang tidak sama satu dengan yang lain. Sedang hakikat sosialitas menunjuk pada realisasi dan aktualisasi diri setiap manusia sebagai individu yang membutuhkan dan tidak dapat melepaskan diri antara satu dengan yang lainnya. Kondisi saling membutuhkan dan saling memiliki ketergantungan itu menjadikan manusia sebagai makhluk sosial, yang memerlukan kehidupan bersama dalam kebersamaan untuk dapat hidup secara manusiawi. Kehidupan bersama dalam kebersamaan itu disebut masyarakat. Realisasi dan aktualisasi diri sebagai individu dalam kehidupan bersama dan kebersamaan, terikat secara intensif pada nilai-nilan/norma-norma, baik yang diciptakan sendiri oleh manusia maupun yang berasal dari Penciptanya.

Sejumlah pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan adalah sebuah masyarakat tersendiri dengan karakteristiknya masing-masing. Masyarakat

para pekerja itu tidak berdiri sendiri, karena berada dan memiliki keterhubungan dengan masyarakat yang lebih luas di luar organisasi/perusahaan.

Pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja di lingkungan sebuah perusahaan, pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pekerja sebagai manusia sebagaimana disebutkan di atas. Suasana batin/psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi/perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan bisnis organisasi/perusahaan tempatnya bekerja. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi.

1. Teori Motivasi

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama dalam Nawawi (2005: 351) bahwa “manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukan.” Prinsip itu tidak menutupi

kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien. Dengan demikian berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen di muka bumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika para manajer mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan prinsip utama tersebut telah dikembangkan enam teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat diimplementasikan dalam Manajemen SDM di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Keenam teori itu adalah: (Nawawi, 2005: 352)

a. Teori Kebutuhan (*Need*) dari Abraham Maslow.
b. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg.
c. Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland.
d. Teori Penguatan (*Reinforcement*).
e. Teori Harapan (*Expectency*).
f. Teori Tujuan sebagai Motivasi.

Tiga teori yang disebut terdahulu berfokus pada “apa” yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Teori-teori itu membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan,

termasuk juga yang disebut bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karena itu teori-teori tersebut dikelompokkan dalam kategori "Teori Isi (*Content Theories*)".

Berikutnya tiga teori yang disebut terakhir dalam urutan tersebut di atas, adalah teori-teori motivasi yang berfokus pada "bagaimana" mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti teori-teori motivasi tersebut membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan, sehingga dikategorikan sebagai "Teori Proses".

Kedua fokus tersebut sama pentingnya bagi setiap manajer dalam memberikan motivasi kerja bagi para pekerja di lingkungan perusahaannya. Dari satu sisi para manajer perlu mengetahui dan mampu mendayagunakan "apa" yang dapat memotivasi para pekerja agar melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Sedang dari sisi lain para manajer perlu pula mengetahui dan mampu mempergunakan "cara-cara dan langkah-langkah" yang akurat dalam memotivasi para pekerja, agar bekerja secara efektif dan efisien.

Kedua fokus tersebut sama pentingnya bagi setiap manajer untuk menimbulkan perasaan senang dan puas (*Quality Of Work Life* disingkat QWL) dalam bekerja. Dalam kondisi seperti itu setiap pekerja akan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

a. Teori Kebutuhan dari Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya yang terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis, dan kebutuhan spiritual. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (*herarchi*) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja.

Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri atas kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Maslow tidak mempersoalkan kebutuhan spiritual yang sebenarnya cukup penting/dominan peranannya sebagai motivasi.

Sehubungan dengan itu Maslow mengetengahkan beberapa asumsi dari urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuataanya dalam memotivasi para pekerja disebuah organisasi/perusahaan. Asumsi itu adalah sebagai berikut:

- Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain-lain). Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya.

- Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasi dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya.
- Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih rendah. Misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan dengan memberikan penghasilan yang memadai/mencukupi. Sedang untuk kebutuhan aktualisasi diri dapat digunakan banyak cara, yang memerlukan kreativitas dan inisiatif para manajer.

b. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (motivator). Faktor ini antara lain faktor prestasi (achievement), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (Hygiene Factors). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis,

kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi diperusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

c. Teori Prestasi (Achievement) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dari kebutuhan akan status dan kekuasaan.

d. Teori Penguatan (Reinforcement)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*Law Of Effect*)". Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa penguatan (*reinforcement*) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula bersifat non material. Ganjaran berarti

juga pemberian insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut "teori insentif". Di samping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara Perangsang dan Respons (*Stimulus-Respons* atau *S-R Bond*). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama atau respons yang diulang, sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada tetapi persyaratannya dimunculkan, maka respons yang sama akan dilakukan. Sehubungan dengan teori ini disebut juga teori "operasional bersyarat".

Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian intensif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain insentif yang diberikan harus diupayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu insentif sebagai perangsang, agar menghasilkan respons pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain.

e. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: "terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan." Dengan demikian berarti juga

harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut “usaha”. Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

- Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.
- Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan/keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

f. Teori Tujuan sebagai Motivasi

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari Rencana Strategik dan Rencana Operasional organisasi/perusahaan, yang tidak

dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini di lingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut:

- Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi/perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskan secara jelas dan terperinci, agar mudah dipahami para pekerja. Untuk itu para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
- Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yng bersift menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut:

- Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi,

akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

- Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Fasilitas Pelaksanaan Pekerjaan

Fasilitas tidak sekedar berarti peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab manajer untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut, yang terpenting di antaranya adalah usaha dalam mengeliminasi hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pekerjaan. Di samping itu fasilitas juga berarti tersedianya pekerja yang berkualitas, yang tergantung pada kemampuan melakukan seleksi pada waktu penerimaan pekerja. Ketiga aspek sebagai fasilitas kerja tersebut di atas secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut: (Nawawi, 2005: 361-362)

a. Menghindari dan mencegah atau mengeliminir hambatan-hambatan

Beberapa hambatan pelaksanaan pekerjaan yang harus dieliminasi oleh manajer sebagai fasilitas kerja antara lain berupa ketidakmampuan memelihara peralatan secara layak, menunda-nunda memberikan pembiayaan untuk melaksanakan pekerjaan, sesain ruangan/tempat kerja yang buruk sehingga mengganggu pelaksanaan pekerjaan, dan penggunaan metode kerja yang tidak efisien.

b. Peralatan dan sumber-sumber kerja yang adekuat

Dalam kenyataannya aspek ini menunjukkan bahwa motivasi kerja akan menurun/mundur apabila manajer buruk dalam menyediakan dan memberikan sumber financial, material dan dalam mengatasi kekurangan SDM, untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat, baik dan benar (efektif dan efisien).

c. Ketelitian dalam seleksi pekerja

Aspek ini sangat esensial dalam memotivasi pekerja, karena efisiensi dan efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas para pekerja. Pekerja yang berkualitas sangat tergantung pada ketelitian dalam melakukan seleksi penerimaan tenaga kerja. Dengan kata lain prosedur pengaturan staf yang buruk (misalnya menerima dan menempatkan pekerja yang rendah kemampuan bisnisnya), secara pasti akan rendah pula motivasi kerjanya.

Hubungan Motivasi Dengan Sistem Upah

Ganjaran merupakan cara memberikan motivasi kerja yang paling banyak/dominan dipergunakan. Dari satu sisi Sistem Upah telah disepakati sebagai faktor yang sangat penting dalam mewujudkan penampilan kerja terbaik. Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu ditegaskan kembali bahwa dalam memotivasi para pekerja, yang banyak dipersoalkan adalah mengenai kompensasi tidak langsung, khususnya dalam bentuk yang disebut insentif. Tujuan sistem pemberian insentif pada dasarnya adalah:

1. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (*merit system*), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya.
2. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberi insentif.

B. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai rangkaian nilai-nilai dan norma-norma yang mengkontrol anggota organisasi berinteraksi dengan yang lainnya dan dengan para supplier, konsumen, dan orang lain diluar organisasi. Budaya organisasi terdiri dari keadaan akhir bahwa organisasi berupaya untuk mencapai (nilai terminal) dan model mendorong perilaku organisasi (nilai-nilai instrumental). Idealnya, nilai instrumental menolong organisasi mencapai tujuan terminal. Sebenarnya, organisasi yang berbeda mempunyai budaya berbeda karena mereka memproses pengaturan nilai terminal dan instrumental yang berbeda.

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Dessler 2006:523 budaya organisasi adalah karakteristik nilai-nilai, tradisi dan perilaku karyawan dalam perusahaan. Menurut Luthans, 1998: 497 budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Schein dalam Luthan (1995:497) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenan dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Daft, 2003:125 budaya adalah sekumpulan nilai kunci, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi. Menurut Griffin, 2003:162 budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

Robbins, 2006:721 mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Karakteristik dari budaya organisasi adalah: 1) *Inovasi dan pengambilan resiko.* Sejauh mana karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko, 2) *Perhatian terhadap detail.* Sejauh mana karyawan

diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail, 3) *Orientasi hasil.* Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, 4) *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut, 5) *Orientasi pada tim*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu, 6) *Keagresifan.* Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai, dan 7) *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan. Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki oleh para karyawan mengenai organisasi tersebut, cara penyelesaian di dalamnya, dan cara karyawan berperilaku dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki, 1995:537-538 menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial *(social glue)* yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama dalam satu visi atau tujuan yang sama. Menurut Smircich 1983 (dalam Lako, 2004:32), ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu: 1) memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi, 2) memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, 3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan 4) membentuk perilaku degan membantu anggota-anggota organisasi memiliki *sense* terhadap sekitarnya.

Menurut Miller seperti yang ditulis oleh Alexius Kismoyo, 2005 terciptanya budaya organisasi di dalam organisasi banyak faktor yang menentukannya. Miller menyebut delapan nilai-nilai utama yang menjadi dasar budaya organisasi yaitu: 1) asas tujuan, yaitu seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, 2) asas konsensus, yaitu seberapa jauh perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan, 3) asas keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari apa yang telah dilakukan sebelumnya, 4) asas kesatuan, yaitu sikap perusahaan tentang keadilan dan pemihakan terhadap pegawai dan kelompok pegawai, 5) asas prestasi, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi pegawainya, 6) asas empirik, yaitu sejauh mana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan, 7) asas keakraban, yaitu menggambarkan kondisi pergaulan sosial dalam perusahaan dan pegawai perusahaan, dan 8) asas integritas, yaitu sejauh mana anggota perusahaan mau bekerjasama dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Robbin, 2006: 725 budaya organisasi yang telah terbentuk dalam suatu organisasi dapat berfungsi sebagai 1) budaya mempunyai peran menempatkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi yang lain, 2) budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggotaorganisasi, 3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang, 4) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang

membantu mempersatukan organisasi tersebut dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, 5) budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

C. Komitmen Organisasional

Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Terdapat tiga model komponen yang diajukan oleh Allen dan Meyer, ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Komitmen organisasi menurut Gibson, et. al (1997) dalam Abdul Hakim (2006) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi

ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen seseorang terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi.

Davis dan Newtrom (1998) dalam Kusjainah (2004) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Porter dan Smith (Steers, 1985) menyatakan bahwa komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan 3 ciri sebagai berikut :

1. Dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasikan dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pertama karakteristik pribadi seperti masa jabatan, kebutuhan untuk berprestasi, tingkat pendidikan, motivasi, tingkat pencapaian

tujuan, dan keinginan bersaing. Kedua, karakteristik pekerjaan meliputi identifikasi tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. Ketiga, karakteristik structural berhubungan dengan formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, partisipasi dan kontrol organisasi. Dan keempat, pengalaman kerja termasuk didalamnya tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi (Kusjainah, 2004).

Komponen Komitmen Kerja

Mayer dan Allen dalam Coetzee (2005) membagi komitmen kerja menjadi tiga komponen, yaitu:

a. Affective Commitment (komitmen afektif)

   Seseorang menjadi karyawan suatu perusahaan disebabkan ia menginginkannya (want to)

b. Continuance Commitment (komitmen koninuans)

   Seseorang menjadi karyawan suatu perusahaan disebabkan karena ia merasa membutuhkannya (need to) atau bertahan pada pekerjaannya atas dasar kebutuhan.

c. Normative Commitment (komitmen normatif)

   Seseorang menjadi karyawan suatu perusahaan karena ia harus melakukan sesuatu (ought to do) atau bertahan pada pekerjaannya karena adanya suatu keharusan/kewajiban.

Ketiga komponen komitmen ini terdiri hadir dalam diri setiap karyawan, namun dalam kadaryang berbeda-beda sehingga akan menghasilkan perilaku yang berbeda pula sebagai latar belakang dalam mempertahankan pekerjaannya.

D. Kinerja

Definisi kinerja menurut Simamora (1995) adalah sebagai berikut:

Kinerja adalah suatu tingkatan di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Definisi kinerja menurut As'ad (2002) adalah sebagai berikut:

Kinerja merupakan ukuran kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Definisi kinerja menurut angkunegara (2001) adalah sebagai berikut:

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan job performance atau kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tingkat yang disyaratkan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah sebagai berikut: (Soeprihanto, 1988)

1. Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pencapaian dan penyelesaian pekerjaan, waktu bekerja dan biaya yang dibutuhkan.
2. Kualitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh tingkat ketepatan hasil kerja dan rendahnya tingkat kesalahan.
3. Kuantitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh jumlah hasil kerja dan pencapaian target perusahaan.
4. Kerjasama yang ditunjukkan oleh hubungan dengan orang lain di dalam kelompoknya, hubungan dengan orang lain di luar kelompoknya, komunikasi dengan atasan dan bawahan, kesediaan membantu dan dibantu oleh orang lain.

5. Tanggung jawab yang ditunjukkan oleh komitmen terhadap tugas, kepatuhan melaksanakan tugas dan waktu penyelesaian tugas.
6. Sistem kerja yang ditunjukkan oleh prosedur kerja, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jwab, pemberian insentif serta sinergi antar kelompok.

Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2003) penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan untuk memberi masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer kerja dan pemutusan hubungan kerja. Penilaian kinerja juga dapat digunakan sesuai kriteria di mana program seleksi dan pengembangan divalidasi.

1. Tujuan penilaian kinerja

   Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkaitan dengan perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Disamping tujuan pokok, juga terdapat tujuan-tujuan khusus berkaitan dengan penilaian kinerja, yaitu tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan (Simamora, 1995).

2. Tujuan Evaluasi

Hasil dari evaluasi (penilaian) kinerja digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, untuk *staffing decision* (penempatan) dan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi (Alwi, 2001).

3. Tujuan Pengembangan

Aspek pengembangan harus tercermin dalam sistem penilaian sehingga hasil penilaian dapat menjelaskan ke mana arah pengembangan ke depan bagi individu yang dinilai sukses. Sukses dalam pengertian karir maupun pengembangan kompetensinya. Oleh karena itu hasil penilaian harus mampu menjelaskan prestasi rill individu, kelemahan-kelemahan rill individu yang menghambat peningkatan kinerja dan potensi-potensi yang bisa dikembangkan (Alwi, 2001).

Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah sebagai berikut (Sulistiyani dan Rosidah, 2003):

1. Untuk penyesuaian kompensasi
2. Sebagai dasar perbaikan kinerja
3. Sebagai dasar kebutuhan latihan dan pengembangan

4. Untuk pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penilaian kepegawaian
6. Dan membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (1995) terdapat beberapa pendekatan dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Graphic Rating Scales.

   Pendekatan ini membandingkan kinerja individu terhadap sebuah standar yang absolut. Penilai menilai kinerja dalam berbagai dimensi, seperti kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan untuk memikul tanggung jawab, dan hal-hal serupa. Penilai menggunakan skala nilai poin empat, lima, tujuh, atau bahkan sepuluh tentang mulai dari rendah ke tinggi, yang jelek ke yang baik sekali, atau dari kinerja yang tidak memuaskan sampai yang sangat memuaskan.

2. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

   Instrumen ini mencoba untuk mengurangi subjektifitas penilaian absolut seperti pada skala penilaian grafis. BARS menggunakan perilaku-perilaku yang dapat diamati dibandingkan karakter-karakter, pengetahuan, atau keahlian-keahlian sebagai dimensi-dimensi evaluatif. Penilai membandingkan kinerja seorang individu pada setiap dimensi atau ukuran terhadap standar.

3. Essay atau Narative Format

   Instrumen ini memerlukan penilai untuk menilai seorang karyawan dalam bidang-bidang yang agak umum. Penilai dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan dari kinerja seorang individu. Efektifitas format ini tergantung pada keahlian dan upaya penilai dalam penulisan komentar-komentar yang terinci.

4. Critical Incidents

   Pendekatan ini membantu menghindari kelemahan dari usaha untuk mengukur karakteristik kepribadian subjektif. Manajer mendasarkan penilaian pada contoh-contoh khusus dari perilaku pekerjaan sesungguhnya. Pada saat kejadian-kejadian kritis, baik itu yang bagus maupun yang buruk, manajer mencatat kejadian-kejadian tersebut diarsip karyawan. Teknik ini mensyaratkan par manajer untuk mencatat kejadian-kejadian signifikan yang mencirikan kinerja karyawan. Penilai haruslah memilih kejadian-kejadian yang merefleksikan perilaku-perilaku positif, negatif, dan khas.

5. Forced-Choice Scales

   Teknik ini menghendaki para manajer untuk memiliki diantara sepasang perilaku atau pernyataan yang menggambarkan kinerja individu. Respon kemudian dinilai dengan menggunakan teknik statistik khusus. Item-item dirancang untuk membedakan karyawan-karyawan yang efektif dengan yang tidak efektif, dan mencerminkan kualitas pribadi yang bernilai.

6. Rankings

   Sistem penilaian formal sistematik paling sederhana dan paling tua adalaha dengan membandingkan seseorang dengan yang lainnya dengan tujuan menempatkan mereka dalam tingkat urutan nilai yang sederhana. Dalam melakukan hal ini, penilai mempertimbangkan orang dan kinerja sebagai suatu kesatuan, tidak ada upaya yang dilakukan untuk secara sistematis untuk memilah-milah apa yang sedang diukur ke dalam elemen-elemen komponen.

7. Management By Objectives (MBO)

   Instrumen ini mengkombinasikan pengembangan dengan evaluasi. Manajemen berdasarkan tujuan-tujuan MBO adalah pendekatan formal yang mensyaratkan pengembangan rencana-rencana tujuan yang rinci pada semua level organisasi. Penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan-tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian, fokus aktivitas karyawan dan basis untuk penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

E. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut adalah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memberikan tingkat signifikansi terbesar

43%. Sementara itu pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan memberikan tingkat signifikansi terkecil 17,1%.

Penelitian lain dilakukan oleh Devi Sartika, Bambang Swasto dan Heru Susilo melakukan penelitian pada tahun 2008 tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dinas pekerjaan umum di Sumatra Selatan. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 76,5%, terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 32,4% dan ada pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 52,1%.

F. Hipotesis

Menurut Jae (2000) dalam Hascaryo (2004), menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi). Penelitian tersebut didukung oleh Burton et al (2002) dalam Hascaryo (2004), yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen yaitu: *affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment.*

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisai itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya

organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan bekerja untuk mencapainya. Budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Nystrom (1993) dalam Hascaryo (2004) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama yaitu:

H1 : Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Dasar utama pelaksanaan motivasi yang terbentuk dari budaya organisasi merupakan dasar yang sangat kuat bagi tiap anggota dalam berperilaku dan bekerja. Banyak organisasi saat ini merencanakan dan melaksanakan program pemberian penghargaan, pengakuan, insentif dan program lainnya untuk memotivasi anggotanya dalam rangka menciptakan budaya yang diinginkan. Motivasi pegawai untuk berkerja dari pola lama menuju pola baru haruslah dilakukan. Demikian halnya budaya organisasi yang ada perlu diperbaiki sehingga, diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi sangat berarti bagi organisasinya dalam mencapai tujuan. Jika orang-orang dalam organisasi tersebut

mampu menyelaraskan budaya dengan strategi organisasi, maka tujuan organisasi dapat lebih efektif dalam pencapaiannya. Budaya organisasi unggul dapat diciptakan berkaitan dengan organisasi yang selalu tumbuh dan berkembang mencapai tujuan akhirnya. Budaya unggul lebih diartikan sebagai kebutuhan untuk berprestasi dan ditularkan kepada siapa saja dalam sebuah komunitas. Keinginan berprestasi tersebut mengajarkan orang untuk sekuat tenaga berprestasi meraih suatu impian atau memiliki motivasi yang kuat. Dari hasil penelitian Nur Tjahjono, Binawan and Gunarsih Tri (2008), variabel bebas motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut didukung oleh Devi Sartika, Bambang Swasto, dan Heru Susilo (2008) yang menjelaskan bahwa secara serempak variabel motivasi dan budaya organisai mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka berdasarkan uraian diatas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.