

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary yang di kutip Sedarmayanti (2010), kinerja (*performance*) berasal dari kata “ *to perform*” yang berarti mempunyai arti , sebagai berikut:

1. *To do or carry out execute*, (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2. *To discharge of fulfil; as a vew*,(memenuhi atau menjalankan kewajiban atau nazar).
3. *To portray as character in a play*, (menggambarkan suatu kartakter dalam suatu permainan).
4. *To render by the voice or musical instrument*, (menggambarkan dengan suara atau alat musik).
5. *To execute or complete an undertaking*, (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab)
6. *To act part in a play*, (melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
7. *To perform music*, (memainkan atau pertunjukan musik)
8. *To do what is expected of person or machine*, (melakukan sesuatu yang di harapkan oleh seseorang atau mesin)

Berdasarkan definisi tersebut Sedarmayanti (2010) menyimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau

sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Wibowo (2010), mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Prawirosentono (2009) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Kelompok variabel individu terdiri 12 dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis.

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Attwood & Dimmock dalam Sedarmayanti (2010), menyatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk:

1. Membantu meningkatkan kinerja.
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan di masa depan.
5. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
6. Memberi umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.
7. Memberi konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karier.

8. Menentukan taraf kinerja karyawan untuk peninjauan gaji.
9. Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja staf pada umumnya dan faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

Marwansyah (2010), tujuan utama penilaian kerja, sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara adil dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

2.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2010), menyatakan bahwa manfaat penilaian kerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan, memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan dan prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.4 Faktor Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1985) yang dikutip oleh Mangkunegara (2010), berikut penjelasannya:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor Motivasi, motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.1.5 Indikator Kinerja karyawan

Prawirisentono (1999), yang dilihat dari indikator-indikator kinerja berikut:

- 1) Melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
- 2) Melaksanakan pekerjaan tepat waktu.
- 3) Menguasai pengetahuan pekerjaan utama.
- 4) Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan
- 5) Mampu melaksanakan pekerjaan utama.

2.2 Motivasi Intrinsik

2.2.1 Motivasi Intrinsik

Menurut Handoko (2001), jika di lihat atas dasar fungsinya motivasi terbagi atas: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, dalam diri individu sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri karyawan sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan Nawawi (2000).

Berbagai kebutuhan keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kekuatan ini mempengaruhi pribadinya dengan menentukan berbagai pandangan, untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus.

Menurut Siagian (2004) yang mengutip pendapat Moenir, motivasi yang berasal dalam diri seseorang mempunyai dua unsur yaitu unsur pertama berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua adalah sasaran dan tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan. Dua unsur dalam motivasi ini yang membuat seseorang mau melakukan kegiatan sekaligus mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan tersebut. Dan kedua unsur tersebut tidak dapat dipisahkan, karena apabila salah satu unsur tidak ada, maka akan timbul suatu kegiatan.

2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Intrinsik

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011) yang tergolong sebagai faktor motivasional (intrinsik) antara lain ialah:

1. *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya. Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari karyawannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar karyawan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila karyawan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. *Recognition* (pengakuan/penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a. Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b. Surat penghargaan
- c. Memberi hadiah berupa uang tunai
- d. Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e. Memberikan kenaikan gaji promosi

3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha ril dan meyakinkan, sehingga karyawan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan usaha berusaha menghindar dari kebosanan dalam pekerjaan karyawan serta mengusahakan agar setiap karyawan sudah tepat dalam pekerjaannya.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi karyawan, pimpinan harus menghindari *supervise* yang ketat, dengan membiarkan karyawan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat karyawan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

5. *Advencement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi karyawan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih karyawannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang karyawan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

2.2.3 Indikator Motivasi Instrinsik

Menurut Robbins (2006) variabel motivasi instrinsik diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a) prestasi adalah pemberian kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berpotensi.
- b) penghargaan adalah pemberian penghargaan kepada karyawan atas hasil kerja untuk mengembangkan diri.
- c) tanggung jawab adalah tugas karyawan agar memahami dengan benar peran dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.
- d) kesempatan maju dan berkembang adalah kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang dalam hal pekerjaan.

Menurut Permana (2009) mengutip dari Nawawi memberikan pendapat bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaannya dilaksanakan.

Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Fakhirian (2015) hasil yang di peroleh adalah motivasi intrinsik searah dengan nilai kinerja karyawan berarti semakin tinggi motivasi intrinsik akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

2.3 MOTIVASI EKSTRINSIK

2.3.1 Pengertian Motivasi Ekstrinsik

Permana (2009) mengutip dari Nawawi menjelaskan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Sedangkan menurut Manullang (2001) dinyatakan bahwa jika perusahaan menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah, tunjangan atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi, maka ia akan mendapatkan kesulitan dalam menarik karyawan-karyawan yang baik dan perputaran dan kemangkiran akan meningkat.

2.3.2 Faktor – faktor Motivasi Ekstrinsik

Faktor-faktor yang termasuk dalam motivasi ekstrinsik Manullang (2001) adalah :

1. Gaji
2. Kebijakan
3. Hubungan kerja
4. Lingkungan kerja
5. Supervise

2.3.3 Indikator Motivasi Ekstrinsik

Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi ekstrinsik adalah:

- a. Gaji yang sesuai dengan harapan.
- b. Tunjangan jabatan berupa financial sudah memadai
- c. Jaminan sosial yang memadai.
- d. Pemberian bonus kerja yang memadai.
- e. Tunjangan hari raya yang sesuai harapan

Edward Murray dalam (Mangkunegara, 2005) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
- b. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
- c. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan ketrampilan.
- d. Berkeinginan menjadi orang yang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
- e. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
- f. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
- g. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

2.3.4 Teori-Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi dalam Sutrisno (2013). Beberapa teori tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Teori Kepuasan Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu.

Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

- a) Teori Motivasi Konvensional Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.
- b) Teori Hierarki Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:
 - 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian.
 - 2) Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.
 - 3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*) merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.
 - 4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri.
 - 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

c) Teori Motivasi Prestasi Teori ini dipelopori oleh David McClelland, yaitu:

- 1) *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- 2) *Need for affiliation* adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
- 3) *Need for power* adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

d) Teori Model dan Faktor Teori dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- 1) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
- 2) Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

e) Teori ERG Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dengan nama teori ERG (Existence, Relatedness, Growth).

Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

- 1) *Existence* (Keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang di tengah masyarakat atau perusahaan yang meliputi kebutuhan psikologi dan rasa aman.
 - 2) *Relatedness* (Kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.
 - 3) *Growth* (Pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.
- f) Teori X dan Y Teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yaitu:
- 1) Malas dan tidak suka bekerja.
 - 2) Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab.
 - 3) Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
 - 4) Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Empat asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:

- a. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
- b. Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi.
- c. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- d. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melakukan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena gaji yang tinggi, jabatan yang terhormat atau memiliki kekuatan yang besar, pujian dan sebagainya Nawawi (2001).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti Fakhrian Herza (2015) Pengaruh Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTM Kantor Cabang Malang. Hasil dari perhitungan regresi berganda motivasi ekstrinsik bertanda positif sebesar 0,361 yang berarti perubahan motivasi ekstrinsik berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Jadi semakin baik motivasi ekstrinsik akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan.

2.4 Lingkungan Kerja

2.4.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting dalam karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Disini yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Nitisemito dalam Nurhasanah (2010), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat

mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya: kebersihan, musik, dan lain-lain. Menurut Sedarmayati (2009) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Lingkungan kerja, menurut Wursanto (2009) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis". Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa. Dari beberapa definisi diatas lingkungan kerja sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dan memperoleh hasil yang maksimal.

Jadi lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang di lakukan.

2.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2006):

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lega

3. Ventilasi pertukaran udara
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
5. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik
 - a. Pewarnaan
 - b. Penerangan
 - c. Udara
 - d. Suara bising
 - e. Ruang gerak
 - f. Keamanan
 - g. Kebersihan
2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik
 - a. Struktur kerja
 - b. Tanggung jawab kerja
 - c. Perhatian dan dukungan pemimpin
 - d. Kerjasama antar kelompok
 - e. Kelancaran komunikasi

Menurut Suwanto dan Priansa (2011) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan meliputi:

- a. Rencana Ruang Kerja
- b. Rancangan Pekerjaan
- c. Kondisi Lingkungan Kerja
- d. Tingkat *Visual Pripacy* dan *Acoustical Pripacy*

2. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- a. Pekerjaan yang berlebihan
- b. Sistem Pengawasan yang buruk
- c. Frustasi
- d. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk
- e. Perselisihan antar pribadi dan kelompok'

2.4.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan

tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anak Agung (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Komentensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali yang hasilnya lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pekerjaan Umum Provinsi Bali yang ditunjukkan dengan hasil koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,137, C.R sebesar 2,409 dan *probability* 0,016

2.4.4 Indikator Lingkungan kerja

Wursanto (2005), menyatakan yang menjadi indikator lingkungan kerja adalah:

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja
7. Hubungan karyawan

2.5 Budaya Organisasi

2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Sebelum mendefinisikan pengertian budaya organisasi. Perlu diketahui terlebih dahulu apa pengertian budaya dan apa pengertian organisasi. *Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia*, budaya berarti pikiran, akal budi, dan adat istiadat. Budaya juga berarti sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah. Dalam sumber lain, budaya berarti apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka. Budaya juga merupakan gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok.

Dalam buku *Handbook of Human Resource Management Practice* oleh Michael Armstrong (2009), budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang didalam bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para 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 (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang

telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada. Jadi budaya organisasi adalah suatu persepsi yang meliputi nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma yang dianut bersama baik dari adaptasi internal maupun eksternal.

2.5.2 Fungsi Budaya Organisasi

Veithzal Rivai (2009) menjabarkan beberapa fungsi organisasi dalam bukunya di mana budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota

organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

2.5.3 Pembentukan Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate*, membagi lima unsur sebagai berikut :

1. Lingkungan usaha Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.
2. Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang

berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

3. Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.
4. Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan Universitas Sumatera Utara oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.
6. Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

2.5.4 Indikator Budaya organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Riani (2011) adalah:

- 1) Pernyataan filosofi formal, visi, misi.
- 2) Semboyan, bahasa, akronomi dan perkataan.
- 3) Pembentukan peranan secara hati-hati.
- 4) Penghargaan eksplisit, simbol status dan kriteria promosi.
- 5) Cerita, mitos, legenda suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- 6) Aktivasi, proses atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur dan dikendalikan pemimpin.
- 7) Reaksi pemimpin terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
- 8) Struktur organisasi dan aliran kerja.
- 9) Sistem dan prosedur organisasi.
- 10) Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian dan pengunduran diri pegawai.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Enrico (2013) yang berjudul Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) cabang Manado hasilnya Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado karena budaya organisasi menjadi pedoman dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat strategis karena faktor yang lain tidak ada artinya tanpa adanya sumber daya manusia. Pada saat ini, sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen khususnya sumber daya manusia, semakin disadari perlunya perlakuan secara khusus terhadap sumber daya manusia.

Kinerja mempunyai kaitan yang erat dan saling mempengaruhi antara motivasi/dorongan untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kemampuan dasar yang telah dimiliki seseorang, dengan kinerja yang dihasilkan oleh orang tersebut. Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi. Menurut Sedarmayanti (2011) Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau sebuah organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan bukti secara konkrit dan dapat diukur.

Menurut penelitian yang dilakukan Fakhrian (2015), mengambil objek di Bank BTN Kantor Cabang Malang, dapat diketahui bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh pada kinerja karyawan, karena semakin tinggi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik semakin baik kinerja karyawannya. Menurut Permana (2009) mengutip dari Nawawi menjelaskan motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang di laksanakan. Sedangkan motivasi ekstrinsik menurut Permana (2009) mengutip Nawawi menjelaskan motivasi

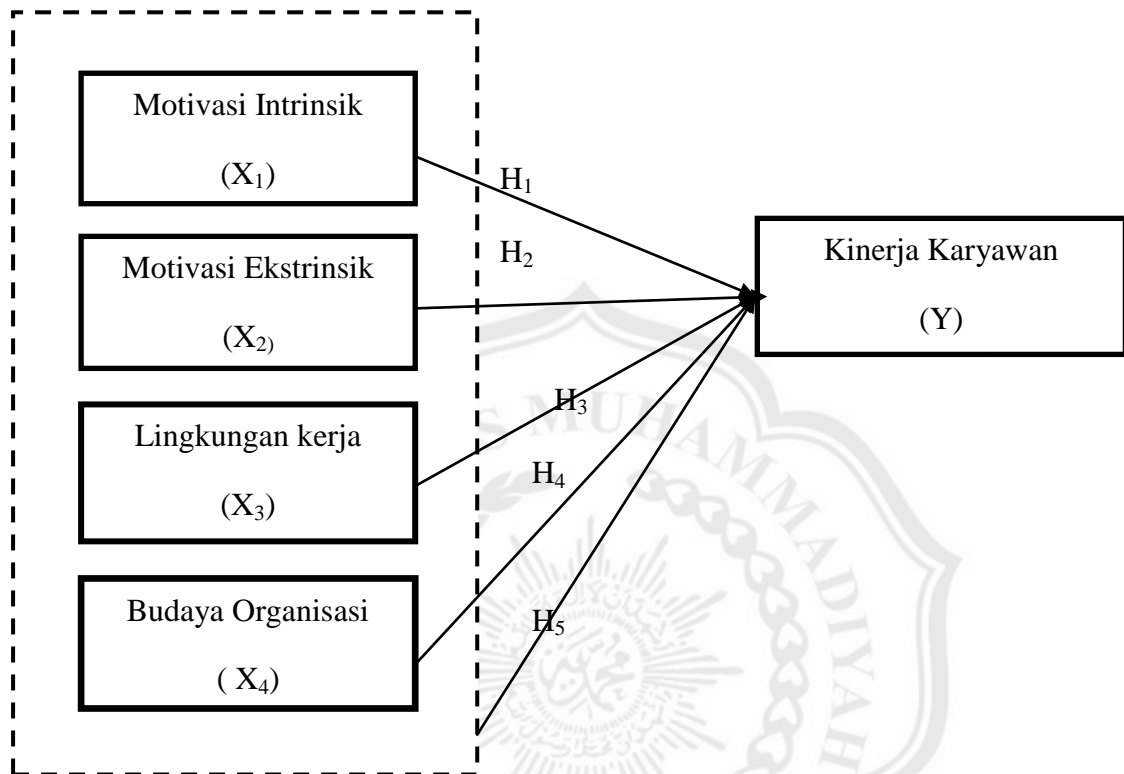
ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anak (2012) yang mengambil objek di Kantor Pekerjaan Umum Provinsi Bali, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di terima, menurut Sedarmayati (2009) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Enrico (2013) yang ber objek di PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) cabang Manado hasilnya Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado karena budaya organisasi menjadi pedoman dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang didalam bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Berdasarkan urutan teoritis dan tinjauan penelitian terdahulu, maka variabel independen penelitian adalah motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi. Sedangkan variabel independennya adalah kinerja karyawan. Hubungan antara motivasi ekstrinsik, lingkungan kerja dan budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka pemikiran.

2.7 Hipotesis

Berdasarkan telaah teoritis dan telaah empiris, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₁ : motivasi intrinsik berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H₂ : motivasi ekstrinsik berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

- H₃ : lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- H₄ : budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
- H₅ : motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

