

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Gunarsih (2008) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah dalam penelitian ini dijelaskan bahwa Variabel bebas motivasi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai F-hitung= 114, 473 dan sig 0,000 sedangkan secara individual variabel motivasi mempunyai nilai t-hitung=2,270 dan sig. 0,000, ini berarti bahwa secara individu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel budaya organisasi dengan t-hitung 4,162 dan sig 0,000, Mempunyai pengaruh yang signifikan dan lebih kuat terhadap Kinerja Pegawai dibandingkan variabel motivasi kerja.

Eddy & Zulfikar (2010) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan paada Dinas Perhubungan kota bandar lampung, hasilnya adalah 1) Data diskriptif variabel Budaya Organisasi, motivasi kerja menunjukkan skor rata-rata pada kategori sedang bahkan semuanya dibawah nilai rata-rata seperti budaya organisasi 50%; motivasi kerja 54,4%; dan kinerja karyawan 52,9%. 2) Berdasarkan analisis determinasi, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan koefisien determinasi 65,28%, sedangkan

Motivasi Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien determinasi 68,89%. Demikian halnya secara bersamaan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien determinasi 72,28%, dan 27,2% ditentukan oleh faktor faktor lain diantaranya: kemampuan dan keterampilan karyawan, otoritas dan kapasitas pemimpin, struktur organisasi dan job design. Meningkatkan motivasi kerja karyawan. 3) Dari hasil penelitian ini ternyata teori yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara Budaya Organisasi (Stephen P. Robin) dan Motivasi Kerja (Mc. Celland) terhadap Kinerja Karyawan, masih relevan digunakan dalam kerangka pengembangan Kinerja Karyawan khususnya pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung.

Soekardi (2012) Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan Kesejahteraan pegawai terhadap kinerja pegawai pada inspektorat kabupaten Kediri, 1) Berdasarkan hasil pengujian secara bersama-sama (simultan) diketahui bahwa X1 (motivasi kerja), X2 (budaya organisasi), dan X3 (kesejahteraan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai (Y). Ini ditunjukkan oleh F-hitung=108,687 dengan sig. 0.000, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara X1, X2, dan X3 terhadap (Y). 2) Berdasarkan pengujian secara parsial didapat bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Terbukti dari hasil perhitungan diperoleh t-hitung=2.490 dengan sig.0.017, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif

dan signifikan secara parsial antara variabel bebas (X1) terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji statistik t mendukung dari penelitian ini yaitu diduga seleksi pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan diperoleh t-hitung=2,837 dengan sig. 0.007, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel bebas (X2) terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji statistik t mendukung hipotesis dari penelitian ini yaitu diduga penempatan pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan diperoleh t-hitung=4.176 dengan sig. 0.000, ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel bebas (X3) terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji statistik t mendukung hipotesis dari penelitian ini yaitu diduga pengembangan mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai. Hipotesis dalam penelitian ini terbukti atau dapat diterima. 3) Karena X3 (kesejahteraan), memiliki koefisien korelasi parsial tertinggi yaitu 0,561 dibandingkan dengan X1 (motivasi kerja), sebesar 0,375 dan X2 (budaya organisasi) sebesar 0.418 maka dapat dikatakan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai.

Taurisa & Ratnawati (2012) Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang), 1)

pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. 2) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. 3) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. 4) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. 5) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. 6) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan

oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.

Zunaidah, Novarandi, Budiman (2014) Analisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi Terhadap kinerja karyawan (studi pada business unit spbu pt. Putra kelana makmur group batam), 1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Business Unit* PT. Putra Kelana Makmur Group Batam. Dengan hasil perhitungan  $t$ -hitung=3,214 dan sig. 0,000 2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Business Unit* PT. Putra Kelana Makmur Group Batam. Dengan hasil perhitungan  $t$ -hitung=4,376) dan sig. 0,002 3) Motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Business Unit* PT. Putra Kelana Makmur Group Batam. Dengan hasil perhitungan  $F$ -hitung=102,302 dan sig 0,000.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Tahun	Variabel / Indikator	Pendekatan, Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Binawan Nur Tjahjono Tri Gunarsih (2008) Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap	Motivasi kerja (X1), budaya organisasi (X2), kinerja karyawan (Y).	Pendekatan Kuantitatif, analisis regresi berganda	Hasil uji validitas masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilainya adalah positif, variabel bebas motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki nilai $F$ -hitung 114,473 dan sig 0,000. Dan secara individu motivasi kerja

	Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah			dengan nilai t-hitung sebesar 2,270 dan sig 0,000, budaya organisasi secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-hitung 4,162 dan sig 0,000 dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap Kinerja Pegawai dibandingkan variabel motivasi kerja.
2.	Eddy & Zulfikar (2010) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung	budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2), kinerja karyawan (Y).	Pendekatan kuantitatif, metode menggunakan paket program Statistical Product and Service Solution (SPSS), uji f, uji t.	Berdasarkan analisis determinasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai 65,25% sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 68,89%. Demikian halnya secara bersamaan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 72,28%

3.	Soekardi (2012) Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kesejahteraan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Kediri	motivasi kerja (X1), budaya organisasi (X2), kesejahteraan (X3), kinerja pegawai (Y).	Pendekatan kuantitatif, metode analisis regresi berganda, uji t, uji f	Berdasarkan hasil pengujian secara bersama-sama (simultan) diketahui bahwa X1 (motivasi kerja), X2 (budaya organisasi), dan X3 (kesejahteraan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja, dan pengujian secara parsial didapat bahwa variabel motivasi kerja (X1) dengan nilai 2,490, budaya organisasi (X2) dengan nilai 2,837, dan kesejahteraan (X3) dengan nilai 4,176. Sehingga semua variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat.
4.	Taurisa & Ratnawati (2012) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen	budaya organisasi (X1), kepuasan kerja (X2), komitmen organisasi (X3), kinerja karyawan (Y).	Pendekatan kuantitatif, analisis regresi berganda, uji t, uji f	Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, antara budaya organisasi dan komitmen organisasional, antara kepuasan kerja dan komitmen

	Organisasio nal dalam Meningkatk an Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)			organisasional, antara komitmen organisasional dankinerja karyawan, antara budaya organisasi dan kinerja karyawan serta antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5.	Zunaidah, Novarandi, Budiman (2014) Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)	Motivasi (X1), budaya organisasi (X2) kinerja karyawan (Y).	Pendekatan kuantitatif, metode analisis statistik deskriptif dan analisis regresi berganda	Motivasi dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil paparan beberapa penelitian terdahulu diatas dapat disimpulkan bahwasannya budaya organisasi dan motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian ini yaitu juga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada

variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, akan tetapi berbeda pada variabel motivasi yang mana pada penelitian ini menyatakan bahwasannya motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan hal tersebut dapat terjadi dikarenakan beban kerja yang diterima antar satu karyawan dengan karyawan lainnya tidak sama.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Budaya organisasi**

#### **2.2.1.1 Pengertian budaya organisasi**

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut (Dessler, 2006:523) budaya organisasi adalah karakteristik nilai-nilai, tradisi dan perilaku karyawan dalam perusahaan. Menurut (Luthans, 2005:497) 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, 2006:97) 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.

Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi (Wibowo, 2006:353). Artinya budaya organisasi mampu menjadi pemersatu dari perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi dan menyatukannya dalam satu tujuan. Pendapat berikutnya mengatakan, kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah system makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2008:256). Menurut pengertian di atas, budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang artinya sistem tersebut perlu disosialisasikan kepada anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Budaya Organisasi menurut Umar (2010:207), “Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama”.

Dari beberapa pengertian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai dan norma-norma yang dijadikan pedoman atau acuan cara berfikir dan bertindak bagi suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam pandangan Islam dijelaskan bahwasannya manusia dituntut untuk bekerja seperti yang dijelaskan dalam surat Al-insyiqaaq ayat 6:

يَتَأْتِيهَا إِلَّا نَسْنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا حَا فَمُلْقِيهِ ۖ

*Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya.” (Al-insyiqaaq: 6)*

Seorang pemimpin atau manajer yang ingin memproduksi sebuah budaya, diharuskan terlebih dahulu menentukan tolak ukur atau acuan yang ingin digunakannya. Selanjutnya mengolah tolak ukur atau acuan tersebut dengan disesuaikan pada standar yang telah ditentukan dan disepakati, hal tersebut bertujuan supaya apa yang diaplikasikan atau diterapkan oleh suatu organisasi tidak akan keluar dari ketetapan syari’at Islam. Dengan usaha yang sungguh-sungguh dalam melaksanakan budaya yang sesuai dengan syariat Islam pasti budaya yang diterapkan tersebut akan mencapai tujuan yang sesuai dan maksimal.

Didalam Islam atau didalam *fiqh (ushul fiqh)* budaya dikenal dengan istilah “*Al-urfu*” adat atau kebiasaan. Secara spesifik, Islam memerintahkan pada umatnya untuk memelihara budaya kerja. Banyak sekali ayat ataupun al hadits yang menyampaikan keharusan berbudaya kerja. Misalnya ketika mengambil ayat 1-11 pada Al Qur’an surat Al Mu’minuun tampak sangat terang bagaimana digambarkan sifat-sifat kaum mukmin yang produktif dalam berkarya dan berbudaya kerja. Diantara surat tersebut adalah ayat 3 dan 8 sebagai berikut :

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

*Artinya : “Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan yang tiada berguna (3), Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya (8).”*

Digambarkan bahwa orang mukmin yang senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Demikian halnya ketika di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas secara produktif. Dengan cara demikian maka akan menjamin suatu target kerja dan kinerja (produktivitas) akan mampu mencapai tujuan. Dengan cara berfikir demikian maka SDM yang bersikap malas, acuh, cuek dan sebagainya, dalam Islam justru dinilai kontraproduktif dan menciptakan organisasi dan perusahaan yang tidak berbudaya.

Demikian halnya, karyawan yang memelihara dan menjalankan amanah yang telah disanggupi merupakan bagian dari sebuah budaya kerja produktif. Hal ini sangat beralasan, sebab jika dicermati banyak target pekerjaan yang tidak tercapai disebabkan para karyawan tidak amanah. Berapa banyak intruksi kerja ataupun juga *Standard Operational Product* (SOP) yang tidak dijalankan sama sekali atau dijalankan tidak optimal sehingga berdampak pada terhambatnya kinerja.

### **2.2.1.2 Peran dan fungsi budaya organisasi**

Menurut Robbins (Riani, 2011) peran atau fungsi budaya didalam suatu organisasi adalah:

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain

- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang
- d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memantau dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Sedangkan menurut Chatab (2007: 226) budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- a) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi
- b) Pengikat/ pemersatu (social cohesion), seperti orang berbahasa sunda yang bergaul dengan orang sunda, atau orang dengan hobi olah raga yang sama
- c) Sumber (sources), misalnya inspirasi
- d) Sumber penggerak dan perilaku.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa peran dan fungsi budaya organisasi adalah untuk menciptakan suatu perbedaan yang jelas, sebagai identitas bagi anggotanya, memberikan kemudahan untuk menjaga komitmen, sebagai pemersatu bagi para anggota/ karyawan maupun organisasi lain, sebagai pengendali perilaku setiap individu/ karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dari fungsi dan peran tersebut diharapkan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan supaya lebih maksimal dalam menjalankan perusahaan atau organisasinya.

### 2.2.1.3 Karakteristik budaya organisasi

Menurut Robbins (1994: 480) ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi ciri budaya organisasi, yaitu:

- a) Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan interpendensi yang dipunyai individu
- b) Toleransi terhadap tindakan yang beresiko, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak aktif, inovatif, dan mengambil resiko
- c) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi
- d) Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi mendorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi
- e) Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka
- f) Kontrol, yaitu jumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi
- g) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi diri mereka secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
- h) Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji atau promosi jabatan) didasarkan atas kinerja prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dsb

- i) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
- j) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi pasti memiliki karakteristik yang dapat dijadikan sebagai ciri khas bagi suatu organisasi maupun perusahaan, yang mana dengan ciri khas yang dimiliki organisasi maupun perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai daya saing untuk mewujudkan suatu tujuan. Karakteristik yang dijelaskan pada teori ini digunakan sebagai variabel untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi karena dengan karakteristik/ ciri khas yang dimiliki suatu organisasi/ perusahaan diharapkan mampu menjadikan karyawan yang ada didalamnya mempunyai kinerja yang lebih unggul.

## **2.2.2 Motivasi**

### **2.2.2.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Nawari (2001:351) motivasi adalah motif yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu, dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perubahan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Mangkunegara (2001:93) menguraikan motivasi adalah: “kondisi menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.”

Menurut Siagian (1997:287) bahwa dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaraannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota tersebut akan terpelihara pula.

Menurut Wursanto (1999:131) motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau perbuatan sesuatu.

Menurut Hasibuan (2000:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi Kerja menurut Munandar (2006:323), adalah “suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut”.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia (Handoko, 2009:251). Tidak semua karyawan mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh manajer, untuk itulah seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk

memotivasi karyawannya agar mampu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan dengan baik sehingga efektifitas perusahaan dapat tercapai. motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2008:222). Pendapat Robbins ini selaras dengan pendapat yang telah dikemukakan di atas, bahwa motivasi merupakan sebuah proses. Proses inilah yang menjelaskan intensitas atau keadaan tingkatan individu, kemana arah yang dituju dan seberapa besar ketekunan usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang menggerakkan atau mengarahkan seseorang untuk melaksanakan suatu tindakan tersebut. Keberhasilan dari hasil motivasi seseorang sangat di pengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki. Pencapaian tujuan motivasi kerja sebagaimana diharapkan menghasilkan efektivitas, produktivitas, dan hasil kerja yang efisiensi, baik bagi diri individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi.

Dijelaskan dalam Islam seperti pada surat Ar-Rad ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

*Sesungguhnya Allah tidak akan merubah suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.....(Ar-Rad: 11)*

Ayat diatas menunjukkan bahwasannya Allah tidak akan merubah suatu keadaan kecuali orang yang bersangkutan berusaha untuk merubahnya, begitu juga dengan motivasi apabila terdapat upaya untuk merubah atau meningkatkan suatu pencapaian maka motivasi akan semakin meningkat dan akan berpengaruh terhadap kinerja sehingga menjadi lebih maksimal.

Nurdiana (2008: 199-205) berpendapat bahwa dalam pandangan Islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana yang dijelaskan oleh teori Maslow, tetapi ada kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima yaitu:

Seperti hadits Bukhori berikut ini:

حَدَّثَنَا عَبْدُ الْعَزِيزِ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ سَعْدٍ عَنِ الرَّهْرِيِّ عَنِ سَعِيدِ بْنِ الْمُسَيَّبِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ سَأَلَ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيُّ الْأَعْمَالِ أَفْضَلُ قَالَ إِيْمَانٌ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ جِهَادٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ حَجٌّ مَبْرُورٌ

*Nabi SAW ditanya: : “Amal apa yang paling mulia?” Ia menjawab: “Iman pada Allah dan rasul-Nya.” “kemudian apa lagi?” Ia menjawab: “Jihad fi sabilillah.” Kemudian ditanya lagi: “Kemudian apa?” “Ia menjawab: “Haji yang mabrur.” (Matan lain: Muslim 1669, Turmudzi 1582)*

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial yaitu zakat, infak, sedekah, hibah dan juga wakaf.

Selanjutnya McGregor dengan teori X dan Y, teori X menyatakan bahwa manusia pada dasarnya cenderung berperilaku positif, sedang teori Y manusia cenderung berperilaku positif, sehingga dengan cara yang digunakan oleh pimpinan atau manajer tergantung pada asumsi yang digunakan dari kedua teori itu.

#### 2.2.2.2 Teori motivasi

Adapun teori motivasi menurut Robbin & Timothy adalah sebagai berikut :

a. Teori hirarki kebutuhan

Hierarki teori kebutuhan (*hierachy of needs*) milik Abraham Maslow bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

- 1) Fisiologis: meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya
- 2) Rasa Aman: meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional
- 3) Sosial: meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan
- 4) Penghargaan: meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian dan faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian
- 5) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri-sendiri.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwasannya manusia mempunyai lima kebutuhan mendasar yang digunakan sebagai alat motivasi, seseorang atau karyawan akan termotivasi ketika kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan telah terpenuhi, karena dengan pemenuhan kebutuhan yang dialami itulah setiap insividu/ karyawan akan mampu maksimalkan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Teori ini merupakan variabel yang digunakan peneliti untuk mengukur tingkat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan,

karena pada dasarnya motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

b. Teori X dan Y oleh McGregor

(Robbin & Timothy, 2008: 225-226) Teori X dan Teori Y, Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia : pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori X (*theory X*) dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (*theory Y*).

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah :

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan
- 3) Karyawan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y:

- 1) Karyawan menganggap pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain
- 2) Karyawan akan berkatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan

- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab
- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bahkan hanya bagi mereka yang menduduki kursi manajemen.

c. Teori ERG

(Supriyanto, 2010: 94) Alderfer beragumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti: eksistensi (*Existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*) sehingga disebut dengan teori ERG.

Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemebrian persyaratan keberadaan material dasar kita, mencakup tentang pemberian persyaratan keberadaan material dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok keterhubungan, hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terepnuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat lain ini sejalan dengan kebutuhan maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan maslow. Kebutuhan pertumbuhan adalah hasrat instrinsik untuk perkembangan pribadi yang mencakup komponen instrinsik dari kategori penghargaan maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

#### d. Teori Kebutuhan McClelland

(Rivai & Ella, 2011: 840-842) David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland of needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu:

- 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for Achievement*): kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan (*Need for Achievement*).
- 2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for Power*): kebutuhan untuk membuat seseorang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing (*Need for Power*).
- 3) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for Affiliation*): hasrat untuk bersahabat dalam mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi (*Needs for Affiliation*). Kebutuhan ini menempati posisi paling akhir dari riset para pakar manajemen.

#### 2.2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gisela Hageman (Sani, 2010: 96), faktor motivasi antara lain :

- a) 60% menganggap motivasi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti umpan balik, rasa memiliki, keterbukaan,

kejujuran, kredibilitas, kepercayaan, keadilan, perhatian, tanggung jawab dan prestasi

- b) 20% menganggap pemenuhan kebutuhan intelektual seperti rasa pemenuhan diri, tugas yang menarik dan bervariasi serta tantangan sebagai faktor yang memotivasi
- c) 10% menyinggung tentang rangsangan materi
- d) 1% menganggap kualitas ruangan untuk bekerja sangat penting

Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dianggap banyak memberikan pengaruh terhadap motivasi adalah yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan, karena pada dasarnya pemenuhan kebutuhan merupakan hal mendasar yang ingin dicapai oleh manusia.

#### **2.2.2.4 Tujuan pemberian motivasi**

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2002: 153-156) adalah:

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b) Meningkatkan produktivitas karyawan
- c) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- d) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- e) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- h) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- i) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dari teori diatas dijelaskan bahwasannya inti dari tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawannya supaya kinerja yang dihasilkan lebih maksimal dan mampu meningkatkan serta mewujudkan visi misi suatu organisasi/ perusahaan dalam mencapai tujuannya.

## **2.2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.2.3.1 Pengertian kinerja**

Menurut Wirawan (2009:5), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

Mangkunegara (2000:67) mengatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai Veithzal (2006:309) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Menurut Gomes (1995:195) dalam bukunya Mangkunegara mengatakan bahwa kinerja adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas.

Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010:132) kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya

kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas.

Sedangkan Pegawai adalah pekerja, buruh atau pegawai dalam perusahaan. Definisi pegawai berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan adalah mereka yang bekerja atau menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Dari beberapa pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pegawai atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa, dan menerima upah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pegawai adalah asset perusahaan, tanpa pegawai operasi perusahaan tidak mungkin berjalan, maka sudah selayaknya pegawai menempati prioritas utama dalam perusahaan.

Dalam Islam, seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang baik, bukan hanya bagi dirinya sendiri tetapi juga terbaik bagi orang lain. Sebagaimana firman Allah dalam QS At Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya: Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".*

Ayat di atas menggambarkan bahwa Kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Dengan itu, sesuatu amalan atau

pekerjaan yang mendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian. Amalan atau pekerjaan yang demikian selain memperoleh keberkahan serta kesenangan dunia, juga ada yang lebih penting yaitu merupakan jalan dalam menentukan tahap kehidupan seseorang di akhirat kelak, apakah masuk golongan ahli surga atau sebaliknya. Istilah 'kerja' dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu secara terus menerus, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara.

Islam menempatkan kerja atau amal sebagai kewajiban setiap muslim. Kerja bukan sekedar upaya mendapatkan rezeki yang halal guna memenuhi kebutuhan hidup, tetapi mengandung makna ibadah seorang hamba kepada Allah, menuju sukses di akhirat kelak.

Dengan semangat ini, setiap muslim akan berupaya maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Ia berusaha menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan berusaha pula agar setiap hasil kerjanya menghasilkan kualitas yang baik dan memuaskan.

#### **2.2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai**

Menurut Simanjuntak (2005, 11-13) faktor yang mempengaruhi kinerja setiap orang dapat digolongkan menjadi 3 kelompok, yaitu:

- a) Kompetensi Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja

- b) Dukungan Organisasi, kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana, serta kondisi dan syarat kerja
- c) Kinerja seseorang sangat bergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan

Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a) Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b) Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c) Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Menurut Hessel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi, budaya perusahaan, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan menurut Yuwono dalam Hessel (2007) faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja. (Suryadi., Rosyidi, 2013:168).

Demikian dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan.

### 2.2.3.3 Pengukuran kinerja pegawai

Menurut Gomez (Rahadi, 2010: 36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada delapan dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu:

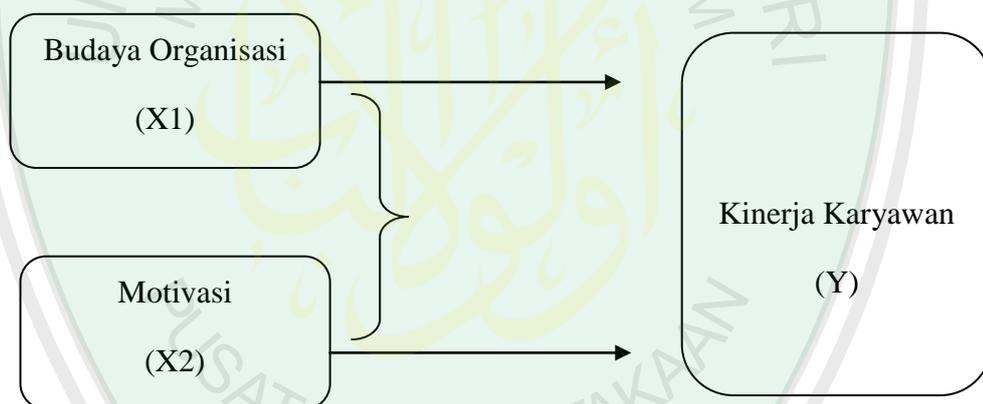
- a) *Quality of work* (Kualitas Kerja), kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- b) *Quantity of work* (Kuantitas Kerja), jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan
- c) *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerjaan), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
- d) *Creativeness* (Kreativitas), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan personal-personal yang timbul
- e) *Cooperative* (kerjasama), kesediaan untuk kerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
- f) *Initiative* (Inisiatif), semangat untuk melaksanakan tugas-tugas dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
- g) *Dependability* (Ketergantungan), kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja

h) *Personal Quality* (Kualitas Personal), menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kinerja karyawan dapat diukur dengan melihat dimensi-dimensi seperti yang sudah disebutkan. Dengan dimensi tersebut diharapkan mampu dijadikan tolak ukur dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi ataupun perusahaan. Teori ini yang digunakan peneliti sebagai variabel kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Adapun kerangka berfikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka berfikir**

Pada penelitian ini akan dilakukan analisis pengaruh budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) UNMER Malang. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat maka akan mempengaruhi kinerja karyawan pada sebuah perusahaan/organisasi, hal ini disebabkan karena dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan diikuti dengan baik oleh karyawan dalam perusahaan/organisasi maka akan membuat karyawan

tersebut semakin senang dalam menjalankan tugas sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan dalam perusahaan menjadi senang dan merasakan nyaman dalam bekerja dan mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.4 Hipotesis**

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara dari suatu masalah yang dihadapi dan perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang. Sehingga dapat dirumuskan suatu hipotesis yaitu:

- 1) Diduga variabel budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).
- 2) Diduga variabel budaya organisasi (X1) motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).
- 3) Diduga Variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan (Y).