

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peneliti Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Gogy Bara Kharisma. 2013 "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara" Permasalah yang dikaji dari penelitian ini adalah bagaimana gambaran Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha, baik secara simultan ataupun parsial. Data dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara yang berjumlah 47 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik populasi studi sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda

Hasil dari analisis regresi data menunjukkan secara parsial variabel Budaya Organisasi memberikan kontribusi sebesar 20.5 %, dan besarnya pengaruh lingkungan kerja sebesar 30.1%. Secara simultan varabel bebas (Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) karyawan koperasi serba usaha setya usaha sebesar 60,09% sedangkan sisanya sebesar 39.91% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti. Berdasarkan

hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan dari Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara.

Penelitian yang dilakukan oleh Asriyanti Amrullah, 2012 "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar dan ada tidaknya perbedaan kinerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 44 responden yang disebar kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dan uji perbedaan rata-rata.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda adalah kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar,

kompensasi finansial dan nonfinansial secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, sedangkan hasil penelitian dengan menggunakan uji perbedaan rata-rata adalah tidak terdapat perbedaan kinerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Ekshu Hamdan dan Roy Setiawan, 2014 "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada" Pemberian kompensasi dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja karyawan. Pihak perusahaan melakukan evaluasi terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya, mengetahui pengaruh signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya, dan mengetahui pengaruh signifikan secara bersama-sama kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya, Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Samudera Buana Persada Surabaya yang berjumlah 80 orang. Penelitian menggunakan skala Likert, sedangkan jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan terdiri

dari uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya. Selain itu, ada pengaruh signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil ada pengaruh signifikan secara bersama-sama kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya. Karena itu, saran yang diajukan adalah perusahaan hendaknya memperhatikan pemberian kompensasi finansial dan non finansial yang memadai karena dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Oleh Harmusa Oktaviani, 2014 "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang" Semakin banyaknya jumlah Koperasi yang ada ditengah-tengah masyarakat, membuat Koperasi harus mampu bersaing dan bertahan hidup. Karena itu pimpinan Koperasi dan para bawahannya harus bekerjasama dalam rangka untuk memajukan perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan berbagai cara salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk bekerja dan budaya organisasi yang kuat dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 2. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang dengan jumlah 32 karyawan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 32 karyawan dan data yang diperoleh dari perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,426. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 42,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan Judul	Gogy Bara Kharisma. 2013 "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara"	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Jepara	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
2.	Nama penulis dan Judul	Asriyanti Amrullah, 2012 "Pengaruh Kompenasai Finansial	"Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi		

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
		Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar "	Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Makassar	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
3.	Nama penulis dan Judul	Ekshu Hamdan dan Roy Setiawan, 2014 "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada"	"Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Surabaya	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
4.	Nama penulis dan Judul	Harmusa Oktaviani, 2014 "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang"	"Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Kompensasi Finansial Kompensasi Non

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
		Finansial			Finansial
Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)		
Lokasi Penelitian	Rembang	Gresik			
Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif		
Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda		

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan pada usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut agar supaya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Ardanadkk(2012:5) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diasumsikan beberapa paradigma, seperti berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.

2. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
3. Sumber daya finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang cukup untuk keperluan mengelola SDM dan untuk meningkatkan kualitas SDM.
4. Memperlakukan karyawan secara manusiawi untuk mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perlakuan secara manusiawi juga berarti bahwa karyawan harus dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga akan berkembang perasaan ikut memiliki, perasaan ikut bertanggung jawab, dan kemauan untuk bekerjasama demi kemajuan perusahaan.

2.2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar apabila fungsi-fungsinya dilakukan dengan baik, fungsi manajerial dan fungsi operasional menurut Ardana dkk (2012;17-20) adalah:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, atau penyedia lahan orang-orang yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan tingkatannya, yang menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian manajer SDM atau

kepala bagian personalia adalah seorang manajer yang harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan, maka manajemen sumber daya manusia harus menyusun struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia dan faktor-faktor fisik.
- c. Penggerakan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan, mengarahkan, memotivasi dan mengusahakan semua karyawan agar bersedia bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Pengawasan (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional sumberdaya manusia, menyebut 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses kegiatan memperoleh SDM yang tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.
- g. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan dan mencetuskan ide. Menurut Prasetyo (2008:171), gaya kepemimpinan adalah bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma

perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Selanjutnya menurut Thoha (2010:303) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.2.1 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam (2010:278), ada lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya autokratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif dan gaya *free rein leader*

1. Gaya kepemimpinan autokratis

Pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. “Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya-tanya”.

2. Gaya kepemimpinan birokratik

Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya soal apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.

3. Gaya kepemimpinan diplomatis

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.

5. Gaya kepemimpinan *free rein leader*

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin

dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

2.2.2.2 Unsur-unsur Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam (2010: 271), unsur-unsur dari kepemimpinan adalah :

1. Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin (*leader*).
2. Adanya orang lain yang dipimpin.
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis.
5. Berlangsung berupa proses didalam institusi, organisasi atau kelompok.

2.2.2.3 Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008: 117), tanggung jawab dan wewenang seorang pemimpin adalah :

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas–tugas.
2. Menyingkronkan ideologi, ide, pikiran, dan ambisi anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.

3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
4. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
5. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin, dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-pebedaan.
6. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
7. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntunan-tuntunan eksternal ditengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan anggota kelompok setiap harinya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan pada dasarnya menunjukkan perlu adanya pengarahan kepada karyawan atau bawahan, serta membantu mereka agar bisa mengatasi kesulitan-kesulitan, dan memudahkan mereka dalam menjalankan tugas-tugas sesuai dengan yang telah ditentukan

2.2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai unit sosial yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama untuk mencapai tujuan dengan membentuk jiwa yang kuat agar dapat menghadapi tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan. Selain itu budaya organisasi dapat mengajarkan tentang arti kebersamaan dalam mencapai tujuan dan tidak bersifat individualisme. Menurut Davis (2006:29) budaya

organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijawi dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai *volume* dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2009: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijawi oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

2.2.3.1 Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Hasibuan (2010:215) antara lain: nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktik-praktek manajemen serta perilaku yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, maka dari itu dapat diambil secara umum elemen budaya organisasi terdiri yang dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.
2. Elemen bersifat (perilaku) behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, kemudian cara berpakaian.

2.2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2009: 208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu dimana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu dimana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

2.2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi disetiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial dalam organisasi. Selain itu Robbins (2009:245) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Berperan menetapkan batasan individu dalam organisasi.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi.
3. Mudah timbulnya komitmen yang luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Membantu mempersatukan organisasi.
6. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.3.4 Tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2010: 30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status.

2.2.3.5 Menciptakan Budaya Organisasi

Robbins (2009: 314) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembentukan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

1. Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka.
3. Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

2.2.3.6 Mempertahankan Budaya Organisasi

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik didalam organisasi bertindak Mempertahankan budaya organisasi sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Robbins (2009: 315) menyatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1. Praktik Seleksi Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua-arrah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung suatu budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

2. Manajemen puncak tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.
3. Sosialisasi tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting, karena para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik budaya organisasi yang ada dan dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.

2.2.3.7 Budaya Organisasi yang Kuat

Deal dan kennedi (2007:56) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh

orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

4. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, memberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya
5. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya. Budaya organisasi yang kuat menjadi mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan sehingga sangat mempengaruhi kinerja, seperti yang di kemukakan oleh Robins (2009:18) melalui beberapa indikator seperti :
 - a. Pengarahan yaitu setiap organisasi mempunyai arah yang ditentukan oleh pimpinannya dalam mencapai tujuan begitupun dalam instansi swasta, setiap instansi pasti diarahkan pimpinan untuk memperoleh tujuan yang akan dicapai.
 - b. Inisiatif yaitu kebebasan yang di berikan oleh organisasi terhadap individu dalam mengemukakan ide-ide untuk dapat memperoleh kemajuan yang lebih baik, hal ini juga di lakukan oleh perusahaan swasta, dimana setiap pegawai berhak mengemukakan ide-ide yang ada untuk memperoleh kinerja yang baik dalam perusahaan, serta memperoleh kemajuan suatu perusahaan

- c. Ketulusan merupakan suatu pekerjaan yang di lakukan secara sungguh-sungguh dan iklas dalam menjalani suatu pekerjaan yang di berikan oleh perusahaan
- d. Integritas adalah sikap dan mental yang menujung tinggi nilai kebenaran dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, sebab dalam perusahaan pada saat menjalankan tugas pegawai/karyawan dapat menjalankan tugas berdasarkan prosedur berdasarkan aturan dari perusahaan tersebut.
- e. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.
- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Dari beberapa indikator tersebut, Thoha (2011:79) mengemukakan secara umum bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja melalui kelompok, individu, dan struktur. Sebab dalam suatu instansi manapun pasti memiliki kelompok, individu, dan struktur yang bekerja guna mencapai tujuan organisasi tersebut

2.2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Nitisemito, oleh penelitian Nasution dan Rodhiah dalam (*Jurnal Manajemen*, 2008:58) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjahan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sementara itu, menurut Fieldman oleh penelitian Nasution dan

Rodhiah (2008:58) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi yang pembentukannya terkait dengan kemampuan manusia. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah sebuah hal yang berada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan dan kinerja karyawan tersebut. Sedarmayanti (2007:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007:21), “Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung”.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja non fisik

Menurut Sadarmayanti (2007:31), “Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Nitisemito (2008:171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam

jangkawaktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Nitisemito (2008:160) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan
2. Kebisingan
3. Ruang gerak yang diperlukan
4. hubungan karyawan

Robbins (2009:57) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Suhu adalah variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan kinerja adalah penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu di atur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu. Bukti dari telaah-telaah tentang kebisingan menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja, sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan dampak negatif dan menganggu konsentrasi karyawan. Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan

menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan.

Pencapaian kinerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang lebih tua dibandingkan yang lebih muda. Mutu udara merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi karyawan. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi. Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi karyawan di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins (2009:66) terdiri atas: ukuran ruang kerja, pengaturan ruang kerja, dan privasi. Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas. Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan perkaryawanan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

2.2.5 Motivasi

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan Hasibuan, (2007:235). Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri seseorang, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Menurut Robbins (2012:98) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Suasana batin atau psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi atau 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 perusahaan Nawawi(2008:97). Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behaviour*.Menurut Siregar (2007:89) bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan keinginan bagi seseorang atau pekerja, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar untuk melaksanakan pekerjaan atau kegiatan dengan rasa tanggung jawab guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2010:99) membagi motivasi menjadi sebagai berikut: materiil insentif, nonmaterial, insentif, kombinasi materiil dan

nonmaterial. Dari beberapa pernyataan tersebut maka dapat dikemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang sebagai pemacu dan alasan untuk bekerja secara maksimal demimem capai apa yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian motivasi dari beberapa pendapat diatas, motivasi merupakan faktor pendorong yang dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, orang – orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak. Perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika tidak mau bekerja dengan giat.

Ada beberapa tujuan yang diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2010:87), yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan ketabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan disiplin karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.

Menurut Hasibuan (2010:231) ada dua jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan memotivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik – baik saja.
2. Motivasi negatif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu oendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Tingkat motivasi antara individu yang satu dengan yang lain beraneka ragam maupun dalam diri seorang individu pada waktu yang berlainan. Mungkin dapat dikatakan teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. Aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

Robbins (2012:132) Teori kebutuhan Mc. Clelland menyebutkan bahwa teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*)

Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab

2.2.6 Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Rivai (2009 ; 14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2008:89) merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2008: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Usman (2009: 488), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum. Menurut Mangkunegara (2008:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

2.2.6.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Nitisemito (2008:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

2.2.6.2 Syarat Penilaian Kinerja

Rivai (2009 : 19-23) menyatakan syarat-syarat berkualitasnya penilaian kinerja adalah :

1. Potensi (Input)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor-faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa penilaian

kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja, *how* (bagaimana penelitian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa)

2. Pelaksanaan (Proses)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

3. Hasil (*Output*)

Hasil penelitian merupakan manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada kinerja perusahaan

2.2.6.3 Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003) dalam Kusmanto (2012:78), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale, employee comparation, check list, free form essay, dan critical incident.*
 - a. *Rating scale.* Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

b. *Employee comparation.* Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :

- 1) *Alternation ranking:* yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
- 2) *Paired comparation:* yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit.
- 3) *Porced comparation (grading):* metode ini sama dengan *paired comparation*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.

c. *Check list*

Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d. *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.

e. *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah

laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah :

- a. *Assesment centre, Management By Objective (MBO=MBS),* dan *human asset accounting.*
- b. *Assessment centre.* Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- c. *Management by objective (MBO = MBS).* Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- d. *Human asset accounting.* Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu. Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan

bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Handoko dan Hani (2008:76) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistem informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.2.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Thoha (2010:303) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hal tersebut berarti semakin

baik cara memimpin seorang pimpinan maka akan semakin mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

2.2.8 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (2009:56) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka pegawai, keteraturan pegawai dan integrasi pegawai. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai. Hasibuan (2010:98) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi berpengaruh pada kinerja, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut.

2.2.9 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah dibuktikan oleh Gibson (2009:110) Lingkungan kerja yang baik akan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, aspek yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja antara lain: pengaturan penerangan, tingkat kerja, namun penerangan di sini diartikan sebagai pengaturan dan sirkulasi udara yang baik terutama di dalam lingkungan kerja, kebersihan lingkungan kerja.

Jika dari kesemuanya itu bisa terpenuhi dan terjamin maka tidak akan ada lagi rasa was-was ataupun kuwatir akan keselamatan diri dan barang milik karyawan tersebut, misalkan saja suatu lingkungan perusahaan tersebut kurang steril dan kurang menjaga kebersihan lingkungannya maka dampak yang ditimbulkan adalah sarang penyakit yang menimpa salah satu karyawan perusahaan tersebut, secara otomatis kualitas kinerja karyawan tersebut berkurang dan jika hal demikian terus terjadi tanpa ada solusi, maka produk yang dihasilkan perusahaan tersebut menjadi semakin berkurang, jika kinerja karyawan rendah perusahaan akan mengalami kerugian, oleh karena itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki kapabilitas yang tinggi guna mencapai suatu tingkat kerja yang maksimal, untuk mencapai tingkat kinerja yang maksimal, perusahaan harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta situasi dan kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

2.2.10 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati,

menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. Menurut Robbins (2008:78) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai.

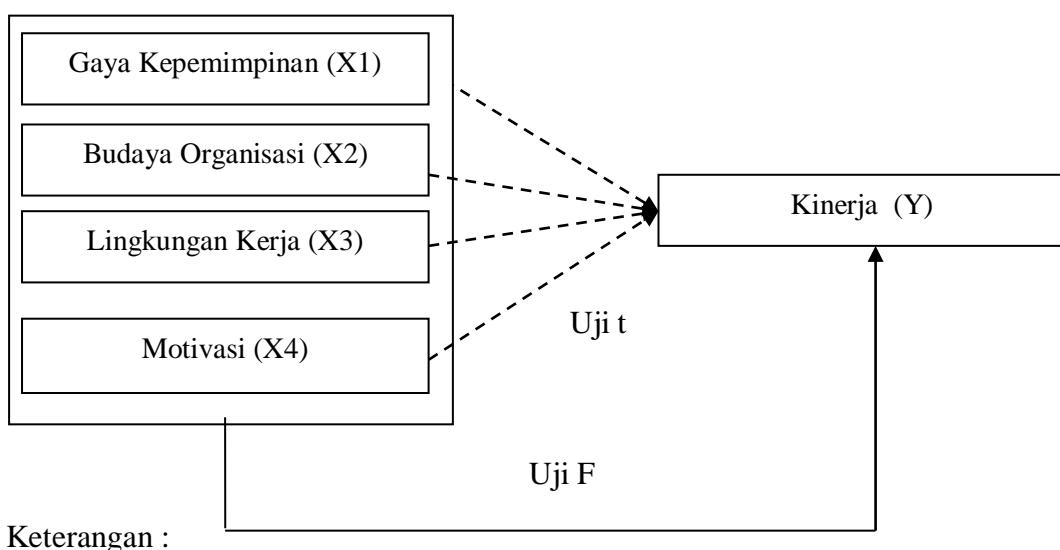
2.2.11 Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Tri Widodo (2010) juga melakukan penelitian mengenai Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga) menyatakan bahwa terdapat pengaruh simultan dan signifikan dari variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Kinerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam organisasi, apabila pola kerjasama, ketersediaan alat kerja,dan imbalan dapat diwujudkan, maka tidak sulit untuk meningkatkan motivasi pegawai ditempat kerja. Di jelaskan oleh Gordon dialih bahasakan oleh Ratih Huriyati (2013) menyatakan budaya organisasi dan lingkungan merupakan kekuatan penting

dalam memelihara atau mempertahankan kinerja sehingga manajemen mampu melaksanakan tujuan organisasi secara efektif.

2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan Gaya Kepemimpinan (X_1) Budaya Organisasi (X_2), Lingkungan Kerja (X_3) dan Motivasi (X_4) merupakan variabel bebas (*independent variable*), sedangkan kinerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat (*dependent variable*). Pada penelitian ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

2.4 Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.
2. Diduga ada pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.
3. Diduga ada pengaruh secara parsial lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.
4. Diduga ada pengaruh secara parsial motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.
5. Diduga adanya pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.