

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Menurut **Koswara, (2006:45)** Kinerja dapat dirumuskan: Sebagai kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu, berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kinerja merupakan syarat mutlak yang dijadikan acuan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja seseorang dapat dinilai dari hasil prestasi kerja, jika kinerja seseorang rendah, maka prestasi kerjanya akan menurun, begitu pula sebaliknya, jika kinerja seseorang tinggi, maka loyalitas dan prestasi kerja akan tinggi.

Masalah sumber daya manusia menjadi sorotan penting bagi tiap instansi. Karena peran utama dalam setiap kegiatan organisasi dan perusahaan bersumber pada sumber daya manusia yang ada. Pemberdayaan sumber daya manusia tidak hanya dilakukan oleh perusahaan saja, begitu juga halnya dengan instansi pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik juga harus memiliki tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Terlebih lagi instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik terkadang merupakan satu-satunya organisasi yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dalam memenuhi kebutuhan mereka akan sesuatu sehingga kinerja maksimal harus diwujudkan. Hal ini dapat dikatakan bahwa organisasi mengharapkan para pegawai dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif, sehingga pegawai tidak akan

mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan penurunan kinerja. Peran penting sumber daya manusia dalam suatu organisasi hendaknya di dukung dengan kinerja yang baik.

Untuk mencapai kinerja yang baik, pegawai yang ada di dalam suatu organisasi harus mempunyai keahlian dalam mengerjakan pekerjaannya, dengan memiliki keahlian secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai.

Selain keahlian yang dimiliki oleh pegawai pada suatu organisasi, yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai. Fenomena pentingnya menerapkan budaya organisasi dan memberikan motivasi kerja kepada pegawai sehingga dapat membantu meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini diungkapkan oleh Wirawan (2009:6), “Apabila pegawai memiliki dukungan institusi organisasi berupa budaya organisasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi, maka akan membantu meningkatkan kinerja pegawai”. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Giantari (2017), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Enny (2019) faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yaitu budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Selain budaya organisasi motivasi sangat penting juga dimiliki oleh pegawai. Motivasi merupakan kekuatan yang berada dalam diri maupun berasal dari luar yang menjadi pendorong seorang pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Darsa dkk,2018). Misalnya, memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan memberikan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga pegawai merasa betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai dengan motivasi yang baik memiliki rasa loyalitas yang lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi dibanding mereka yang memiliki motivasi yang rendah, hal ini akan berdampak pada kinerja pegawai, mereka akan melakukan pekerjaan agar sesuai dengan yang distandarkan oleh organisasi sebagai bentuk tanggung jawab mereka terhadap organisasi dimana mereka

bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soepandi (2020) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kantor Camat Medan Marelan merupakan salah satu unit kerja mandiri yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan operasional di bidang pemerintahan, kemasyarakatan, ketentraman dan ketertiban di Kecamatan berdasarkan pelimpahan wewenang dari Sekretaris Daerah. Untuk itu maka diperlukan Kinerja pegawai yang tinggi untuk mendorong kemajuan kantor tersebut, sehingga akan mencerminkan Kinerja yang tinggi bagi pimpinan kantornya dalam hal ini Camat Medan Marelan.

Dari uraian diatas penulis merasa tertarik untuk membahas lebih lanjut dan melakukan penelitian dengan mengangkat judul: **Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.**

1.2. Identifikasi Masalah

Hasil identifikasi masalah di lapangan terdapat beberapa masalah sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai masih belum optimal
2. Pegawai belum termotivasi untuk bekerja secara optimal
3. Budaya organisasi yang diterapkan belum dapat meningkatkan Kinerja pegawai.

1.3. Batasan Masalah

Batasan Masalah dalam penelitian ini adalah Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan

1.4. Rumusan Masalah

Berpedoman dari identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.
3. Bagaimana pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.
3. Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat kepada :

1. Pemerintah kecamatan bagaimana meningkatkan Kinerja Pegawai di Kecamatan Medan Marelan.

2. Camat Medan Marelan, agar dapat meningkatkan Motivasi dan Budaya organisasi pada pegawainya dalam melaksanakan tugas mereka sehingga dapat meningkatkan Kinerja pegawai di Kantor tersebut.
3. Bagi Peneliti selanjutnya, untuk dapat dijadikan Referensi jika melakukan penelitian yang serupa.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Motivasi

2.1.1. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Sebelum mengacu pada pengertian motivasi terlebih dahulu kita menelaah pengidentifikasian kata motif dan kata motivasi. Motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan. Menurut **Wardan (2020:109)** “Motivasi adalah usaha atau kegiatan manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-

karyawannya”. **Mohtar (2019:20)** “Motvasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Winardi (2016:02) “Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu”.

Sinungan (2016:134) “Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan”.

Sutrisno (2016:110) “Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula”.

Berdasarkan menurut para ahli maka peneliti menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Arti motivasi juga dapat didefinisikan sebagai semua hal yang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu.

Dengan demikian motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya. (**Beni. S. Ambarjaya, 2009:49**). Kekuatan yang menjadi pendorong kegiatan individu disebut motivasi, yang menunjukan suatu kondisi dalam

diri individu yang mendorong atau menggerakkan individu tersebut melakukan kegiatan mencapai sesuatu tujuan. Motivasi terbentuk oleh tenaga-tenaga yang bersumber dari dalam dan luar diri individu. Terhadap tenaga-tenaga tersebut beberapa ahli memberikan istilah yang berbeda, seperti desakan atau drive, motif atau motive, kebutuhan atau need dan keinginan atau wish. (**Nana Syaodih Sukmadinata, 2007:61**).

Motivasi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam suatu kegiatan dan akan mempengaruhi kekuatan dari kegiatan tersebut, tetapi motivasi juga dipengaruhi oleh tujuan. Makin tinggi suatu tujuan, makin besar motivasinya, dan makin besar motivasi akan makin kuat kegiatan dilaksanakan.

Selanjutnya **Hasibuan (2004 : 52)** menyatakan bahwa kebutuhan tersebut dapat menjadi faktor motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja.

Hackman dan Oldham dalam **Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 35)**, menyatakan motivasi juga dapat ditimbulkan dengan cara membuat rancangan kerja (job design) yang memungkinkan seorang pegawai bersedia melakukan kearah itu. Rancangan pegawai yang menurut simplikasi dan spesialisasi mampu meningkatkan motivasi pegawai.

Teori kaitan imbalan dengan prestasi dalam **Siagian (2002 : 51)** menyatakan bahwa tidak ada satu model motivasi sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup

dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan. Menurut model ini, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah :

- a) Presepsi seorang mengenai diri sendiri
- b) Harga diri
- c) Harapan pribadi
- d) Kebutuhan
- e) Keinginan
- f) Kepuasan kerja
- g) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain adalah :

- a) Jenis dan sifat pekerjaan
- b) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c) Organisasi tempat kerja
- d) Situasi lingkungan pada umumnya
- e) Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Interaksi positif antara kedua kelompok faktor tersebut pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

Selanjutnya **Siagian, (2012:72)** menambahkan bahwa adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada Motivasi dapat dirumuskan sebagai suatu dorongan batin yang membuat

seseorang mau bekerja atau bertindak secara tertentu. Motivasi adalah upaya atau usaha untuk menggerakkan orang-orang agar melakukan suatu pekerjaan. **Robbins** dalam **Hasibuan (2012 : 35)** menyatakan bahwa motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha guna memuaskan kebutuhan individu tertentu. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (**Hasibuan, 2010:69**)

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (**Gitosudarmo, 2012:124**).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, yang memberikan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka dapat bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

2.1.2. Teori Motivasi

Maslow dalam **E. Mulyasa, 2011:175** mengemukakan adanya lima tingkatan kebutuhan pokok manusia. Kelima tingkatan inilah kemudian dijadikan pengertian kunci dalam mempelajari motivasi manusia. Adapun kelima tingkatan kebutuhan pokok yang dimaksud, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar, yang bersifat primer dan vital, yang menyangkut fungsi-fungsi biologis dasar dari organisme manusia seperti kebutuhan pangan, sandang dan papan, kesehatan fisik, kebutuhan seks dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman dan perlindungan (safety and security) seperti terjamin keamanannya, terlindung dari bahaya dan ancaman penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, perlakuan tidak adil dan sebagainya.
- 3) Kebutuhan sosial (social needs) yang meliputi kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, rasa setia kawan, kerjasama.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (esteem needs) termasuk kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan atau status, pangkat dan sebagainya.
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (self actualization) seperti kebutuhan mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreatifitas, dan ekspresi diri.

Kelima macam motif itu tersusun dari yang paling rendah sampai dengan yang tinggi. Menurut Maslow, pada umumnya motif yang lebih tinggi akan muncul apabila motif dibawahnya telah terpenuhi. Meskipun demikian tidak mustahil terjadi kekecualian, bahwa motif yang lebih tinggi muncul meskipun motif di bawahnya belum terpenuhi. Misalnya dalam situasi tertentu individu hanya memiliki motif fisiologis, motif-motif lainnya tidak sempat berkembang. Dalam situasi lain perkembangan motif ini hanya sampai pada tahap motif kasih sayang. **(E. Mulyasa, 2011:176)**

Lewin mempelajari motivasi sejak 1914 dan mengadakan penelitian-penelitian tentang intuisi, harapan, substitusi dari tugas dan kejenuhan. Penelitian-penelitiannya membawa Lewin kepada suatu kesimpulan bahwa persepsi dan tingkah laku seseorang tidak hanya ditentukan oleh bentuk keseluruhan atau sifat totalitas dari rangsangan atau emergent, tetapi ditentukan oleh kekuatan-kekuatan (forces) yang ada dalam lapangan psikologis (psychological field) seseorang. Lapangan psikologis ini terdiri dari rangsangan-rangsangan diluar maupun sistem motivasi dan dorongan-dorongan di dalam diri orang yang bersangkutan.

a. Teori Hierarkhi dari Abraham Maslow

Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Need Hierarchy Theory. Teori ini menyebutkan bahwa seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut.

Maslow dalam teorinya mengemukakan tingkatan kebutuhan (hierarchi) yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Urutan tersebut adalah :

- a. Kebutuhan Fisik
- b. Kebutuhan Rasa Aman
- c. Kebutuhan Sosial
- d. Kebutuhan Status atau Kekuasaan
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Sehubungan dengan itu Maslow mengetengahkan beberapa asumsi dari urutan tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya, dalam memotivasi para pekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Asumsi tersebut adalah :

- 1) Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain-lain)
- 2) Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasi dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugasnya.
- 3) Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang tinggi, ternyata lebih banyak dari pada untuk memenuhi kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih rendah.

b. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Menurut teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg dalam Siagian (2002), yang sering disebut Teori Motivasi Dua Faktor yang merupakan pengembangan dari Teori Maslow. Menurut teori ini ada 2 faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan manusia, yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor pemeliharaan , yaitu faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang

menyenangkan dan lain-lain. Faktor- faktor pemeliharaan ini bukan merupakan motivasi bagi karyawan tetapi merupakan keharusan.

- 2) Faktor motivasi, merupakan faktor pendorong bagi seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan, yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan sebagainya.

Hasil penelitian Herzberg dalam **Kreitner dan Kinicki (2003 : 123)** adalah apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, maka kepuasan itu didasarkan pada faktor - faktor yang sifatnya intrinsik seperti peluang untuk maju , rasa ingin diakui oleh orang lain, tanggung jawab dan keberhasilan mencapai sesuatu. Sebaliknya apabila para pekerja tidak merasa puas dengan pekerjaannya , ketidakpuasan itupada umumnya dikaitkan dengan faktor ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan seperti imbalan yang berlaku, sistem administrasi dalam perusahaan, kebijaksanaan perusahaan/organisasi dan kualitas supervisi.

Dalam implementasinya di lingkungan perusahaan atau organisasi teori ini menekankan pentingnya menciptakan atau mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

c. Teori X dan Teori Y dari Douglas Mc Gregor

Mc Gregor berpendapat bahwa apa yang harus dikerjakan oleh manajemen adalah mengatur segala sesuatunya sedemikian rupa sehingga manajemen dan orang-orangnya dapat bekerja sama untuk kepentingan perusahaan, dimana hubungan antara atasan dengan bawahan dan pengendalian kerja eksternal pada hakikatnya berdasarkan asumsi mengenai sifat dan motivasinya.

Teori X beranggapan bahwa manusia sebagai pelaku utama bersifat pasif, sehingga pendekatan manajemen yang dikembangkan akan banyak mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Teori X beranggapan bahwa manusia itu :

1. Malas dan tidak suka bekerja
2. Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab
4. Mementingkan diri sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain.
5. Bekerja lebih suka dituntun dan diawasi
6. Kurang suka menerima perubahan dan ingin tetap seperti dahulu

Teori Y beranggapan bahwa manusia lebih aktif dan pendekatan manajemen yang dikembangkan akan dapat mencapai tujuan organisasi. Teori Y memandang manusia pada dasarnya :

1. Rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif
2. Sebenarnya mereka produktif, perlu diberi motivasi
3. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar

d. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai., termasuk dalam bekerja. Implementasinya di lingkungan organisasi/perusahaan adalah :

1. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
2. Dalam bekerja yang memiliki risiko kerja. Para pekerja lebih menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat). Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi.
3. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya akan lebih besar.
4. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi yang lebih menyukai bekerja mandiri sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

2.1.3. Teori Motivasi Proses

Teori proses ini, memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa

yang diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka akan diperoleh hasil yang baik pada hari esok. Menurut **Vroom** dalam **Nimran, (2006 : 164)**, ada 3 (tiga) teori motivasi proses, yaitu :

a. Teori Harapan

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu.

b. Teori Keadilan

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

c. Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori ini terdiri dari 2 pengukuhan, yaitu pengukuhan positif dan pengukuhan negatif. Teori proses ini bermanfaat apabila manajer telah betul-betul mengenal bawahan dan kepribadian individual mereka.

2.1.4. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Ranupandojo dan Husnan dalam **Nawawi, (2001 : 48)** motivasi di golongan menjadi 2 bagian :

- 1) Motivasi positif, merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan imbalan.
- 2) Motivasi negatif, merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan melalui kekuatan atau ancaman.

Menurut **Siagian (2002 : 59)**, jika dilihat dari fungsinya motivasi terbagi atas :

- 1) Motivasi intrinsik, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang.
- 2) Motivasi ekstrinsik, adalah motivasi yang berfungsi dengan adanya faktor dorongan dari luar individu.

Dari beberapa pengertian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat timbul dari sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga dapat timbul dari karena dorongan dari orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah yang berasal dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Baik model Maslow, model Herzberg maupun model-model lainnya berfokus pada kebutuhan masing-masing dengan sudut pandang yang berbeda. Masing-masing model memiliki batasan masing-masing (**Newstrom dan Davis, 2010:114**).

Menurut **Wijaya (2012 : 34)**, untuk dapat memotivasi karyawan perlu diperhatikan langkah-langkah persiapan sebagai berikut :

- 1) Mengusahakan interaksi yang akrab . Ini dilakukan baik dalam lingkungan kerja (formal) maupun diluar lingkungan kerja (informal). Interaksi ini dapat menumbuhkan kesediaan, menerima pendapat dan menerima pengaruh untuk mengembangkan motivasinya karena dalam interaksi ini tidak ada rasa takut akan sanksi-sanksi dan sebagainya.
- 2) Perencanaan harus mantap. Meskipun pimpinan berperan serta dalam suasana informal dengan karyawan tetapi tidak berarti bahwa ia hanya mengikuti arus kegiatan para karyawan. Pimpinan harus bertindak sebagai motivator.
- 3) Menciptakan suasana yang sebaik - baiknya agar anggota dapat megembangkan diri sesuai dengan minat kebutuhannya.

Berdasarkan teori-teori motivasi diatas, maka teori motivasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah Teori Motivasi Dua Faktor yang dikembangkan oleh Herzberg. Namun faktor yang dikaji dalam penelitian ini adalah faktor motivasional yaitu hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang bersumber dari dalam diri seseorang.

2.1.5. Prinsip-Prinsip Dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

Untuk itu seorang pimpinan harus memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu :

- 1) Memahami perilaku bawahan
- 2) Harus berbuat dan berperilaku realistis

- 3) Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda
- 4) Mampu menggunakan keahlian
- 5) Pemberian motivasi harus mengacu pada orang
- 6) Harus dapat memberikan keteladanan

Pemberian motivasi dapat bersifat material maupun non material. Motivasi yang bersifat material :

- 1) Adanya jaminan upah minimum
- 2) Ketepatan dalam pemberian kompensasi
- 3) Bekerjanya sistem yang menunjukkan keterbukaan dari manajemen
- 4) Sistem motivasi harus dirumuskan dengan hati-hati sehingga tidak memungkinkan adanya pemotongan atau pengurangan tingkat upah
- 5) Dapat menimbulkan kepercayaan bagi karyawannya.

Motivasi yang bersifat non material :

- 1) Kepercayaan terhadap *good will* manajemen harus diciptakan
 - 2) Karyawan harus diperlakukan dengan sopan, sikap yang ramah dan sopan dari manajer
 - 3) Penghargaan atas pekerjaan yang baik
 - 4) Sikap manajemen harus meluas ke bawah dalam mata rantai yang tidak diputuskan
 - 5) Kontak pribadi yang sering harus dikembangkan antar pimpinan dan bawahan
 - 6) Kepentingan individu dan kelompok karyawan harus dipenuhi
- Loyalitas pribadi terhadap manajer dan eksekutif harus dipelihara

2.1.6. Indikator Motivasi

Agar suatu proses motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu indikator-indikator yang jelas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses motivasi kerja pegawai. Indikator motivasi kerja juga dijadikan alat untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi kerja bermanfaat atau tidak.

Gunawan, Sucipto, Suryadi (2020), Indikator motivasi kerja antara lain adalah:

1. Kebutuhan fisik

Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.

3. Kebutuhan sosial

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

5. Kebutuhan perwujudan diri

Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan dan potensinya.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan bertindak bagi seluruh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli :

Moeheriono (2020:335), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai dasar yang dianut bersama dan dihargai oleh suatu organisasi, dimaksudkan untuk menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, untuk menciptakan rasa identitas bagi anggota organisasi, memfasilitasi timbulnya komitmen kolektif. Organisasi untuk meningkatkan kematangan sistem sosial dan menciptakan mekanisme pembuatan makna dan control yang memadu pembentukan sikap dan perilaku anggota organisasi.

Wirawan (2017:10), mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, keyakinan, filosofi, kebiasaan. Organisasi dikembangkan dalam jangka waktu yang lama oleh para pendiri, pemimpin dan anggota organisasi disosialisasikan, diajarkan kepada anggota baru dan diterapkan dalam kegiatan organisasi, sehingga mempengaruhi pemikiran, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam produksi serta melayani konsumen dalam mencapai tujuan

organisasi.

Mangkunegara (2021:113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang digunakan sebagai panduan perilaku bagi anggota untuk mengatasi masalah penyesuaian eksternal dan internal. Sedangkan Robbins dan Judge (2018:256), menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama oleh anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika diperiksa lebih dekat merupakan seperangkat karakteristik kunci yang dihargai oleh organisasi.

Menurut **Wibowo (2013: 17)** bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Menurut **Wibowo (2013: 17)** bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut

pandang yang berbeda-beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya sehingga budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal.

2.2.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut **Ganyang (2018:134)**, mengemukakan ada tujuh karakteristik buday organisasi sebagai berikut:

1. Innovation and risk taking (Inovasi dan pengambilan resiko)

Manajemen organisasi dapat mendorong anggota organisasi untuk lebih aktif dalam berinovasi dan berani mengambil resiko sampai batas tertentu.

2. Attention to detail (Perhatian terhadap detail)

Setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan analisis rinci, perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

3. Outcome orientation (Orientasi hasil)

Manajemen organisasi harus focus pada hasil atau manfaat yang dicapai melalui

kerja semua anggota organisasi.

4. People orientation (Orientasi orang)

Segala keputusan dan kebijakan pimpinan organisasi selalu memperhatikan kepentingan anggota organisasi, bersimpati pada permasalahan yang dihadapi individu anggota organisasi.

5. Team Orientation (Orientasi tim)

Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Teamwork menciptakan sinergi yang lebih efektif dan efisien dengan menggabungkan pekerjaan individu

6. Aggressiveness (Agresivitas)

Manajemen organisasi dapat mengarahkan semangat anggota organisasi ke arah yang lebih baik.

7. Stability (Stabilitas)

Stabilitas dapat tercapai jika seluruh anggota organisasi menghormati nilai-nilai dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Setiap karakteristik tersebut berada pada bobot dari yang terendah sampai yang tertinggi. Oleh karena itu dengan menilai perusahaan berdasarkan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi. Gambaran itu menjadi dasar bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai perusahaan itu sendiri, cara penyelesaian urusan didalamnya dan cara para anggota dalam berperilaku. Para pegawai membentuk persepsi keseluruhan mengenai perusahaan berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang telah diuraikan di atas. Persepsi pegawai mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar

pegawai berperilaku. Bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik perusahaan tersebut kemudian mempengaruhi kinerja pegawai.

Adapun indikator-indikator budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy (Tika, 2017:110) adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

b. Nilai-Nilai

Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar

tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

d. Ritual

Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

e. Jaringan Komunikasi

Jaringan komunikasi dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informasi.

2.2.3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2015; 73) adalah:

- a. Memberi anggota identitas organisasi, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota dengan menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

2.2.4. Pembentukan Budaya organisasi

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam perusahaan bisa bermula dari manapun dari perorangan atau

kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Dalam pembentukan budaya organisasi diperlukan waktu yang cukup lama untuk bisa sampai diterapkan dalam suatu perusahaan. Ndraha (Mangkunegara, 2017:114) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya:

- a. Pendiri perusahaan;
- b. Pemilik perusahaan;
- c. Sumber daya manusia asing;
- d. Luar perusahaan;
- e. Orang yang berkepentingan dengan perusahaan (*stake holder*);
- f. Masyarakat.

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara:

- a. kontak budaya;
- b. benturan budaya; dan
- c. penggalan budaya.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam perusahaan. Bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan.

Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya. Filsafat tersebut memiliki asumsi, persepsi dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Seleksi ini bertujuan untuk menentukan kriteria yang sesuai. Hasil seleksi akan menjadi karakteristik budaya organisasi. Setelah adanya karakteristik tersebut manajemen puncak akan menentukan mana yang sesuai untuk dilaksanakan dan mana yang harus dihilangkan. Selanjutnya proses internalisasi kepada karyawan melalui tahapan proses sosialisasi.

Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada tingkat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap perusahaan dan metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikannya. Selain itu juga tergantung pada relevansi kepercayaan filosofi para pendiri terhadap kesempatan saat ini dan hambatan-hambatan yang menghalangi perusahaan.

Nilai-nilai perusahaan yang telah dipahami dan diyakini oleh para karyawan akan menjadi suatu kepribadian perusahaan. Nilai-nilai tersebut akan menjadi acuan keseharian karyawan dalam bekerja, berperilaku dan bertindak sehingga akan menjadi kinerja individu. Dengan didukung oleh SDM, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja perusahaan yang baik pula.

2.2.5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut **Robbins (2017:13)**, ada 7 indikator budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana karyawan didukung untuk berinovasi dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail

Sejauh mana karyawan diminta untuk menunjukkan ketelitian, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan yang dipertimbangkan manajemen mempengaruhi semua orang dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan di sekitar kelompok daripada individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana karyawan agresif, dengan kata lain karyawan antusias dengan pekerjaan yang diberikan.

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan serta mempertahankan status quo dengan perbandingan pertumbuhan.

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut **Fahmi (2018:2)** “kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Dalam **Edison, Anwar, Komariyah (2018:188) Amstrong (2006:1)** menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan mengukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Dalam **Wibowo (2017:186) Bacal (2012:85)** menyatakan bahwa “kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi”.

Menurut **Koswara, (2018:45)** Kinerja dapat dirumuskan: Sebagai kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk

kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu, berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Menurut **Hamali (2016:98)** “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi”. Dalam **Poltak, Sarton (2019) Sinambela (2012)** menyatakan bahwa “kinerja adalah prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kinerja”.

Menurut Vroom dalam **(Nanang Fattah, 2000:16)** mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dikalikan kemampuan. Dalam **Mangkunegara (2017:9)** menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas bahwa kinerja merupakan syarat mutlak yang dijadikan acuan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja seseorang dapat dinilai dari hasil prestasi kerja, jika kinerja seseorang rendah, maka prestasi kerjanya akan menurun, begitu pula sebaliknya, jika kinerja seseorang tinggi, maka loyalitas dan prestasi kerja akan tinggi.

2.3.2. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut **Simamora (2018:50)** adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan

akuntabilitas. Menurut **Dharma (2017:355)** pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. **Kuantitas**, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. **Kualitas**, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. **Ketepatan waktu**, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

2.3.3. Penilaian kinerja

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut **Mangkunegara (2016:10)** **Evaluasi kinerja adalah** penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi

atau perusahaan. Menurut pendapat **Rivai (2015:324)** menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*)

Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi

Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Didalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3. Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.

4. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Jadi pengertian dari penilaian kinerja adalah cara untuk menilai atau menentukan nilai kinerja seorang pegawai atau karyawan.

2.3.4. Proses Penilaian Kinerja

Menurut **Sedermayanti (2017:275)** menyatakan bahwa “proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
3. Memeriksa tugas yang dijalankan.
4. Menilai kinerja.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Dalam **Wibowo (2017:192)** **Allen (2007:43)** menyatakan “proses penilaian kinerja yang dihasilkan terletak pada beberapa dasar utama, yaitu timing, clarity, dan consistency.

1. Timing. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.
2. Clarity. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.
3. Consistency. Proses penilaian yang efektif meningkat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam mission statement.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui kemampuan. Sehingga atasan dapat memberikan tugas sesuai dengan kemampuan para pegawainya.

2.3.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam **Mangkunegara (2017:10)** menyatakan bahwa “Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut **Hamali (2018:120)** menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Administrasi penggajian.
2. Umpan balik kinerja.
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Mendokumentasikan keputusan karyawan.
5. Penghargaan terhadap kinerja individu.
6. Mengidentifikasi kinerja buruk.
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan.
8. Menetapkan keputusan promosi.
9. Pemberhentian karyawan.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2017:43) menyatakan bahwa “tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2.3.6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut **Mangkunegara (2017:13-14)** ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

1. Kemampuan potensi(IQ).
2. Kemampuan reality (knowledge + skil).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja , fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja. Menurut **Saparuddin (2017 : 12)** Supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan melakukan supervisi kepemimpinan berupa :

1. Pembinaan yang terus menerus
2. Pengembangan kemampuan profesional pegawai
3. Perbaiki situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai.

2.3.7. Indikator Kinerja

Dalam buku **Sopiah, Sangadji (2018:351) Robbins (2006)** menyatakan ada enam indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas ; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas ; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu ; merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas ; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian ; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.4. Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini ada penelitian terdahulu bertujuan agar penelitian melakukan inovasi terhadap penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya (dibagian mana penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya).

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

<i>Peneliti</i>	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Wan Dedi Wahyudi1, Zulaspan Tupti (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Tamiang	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

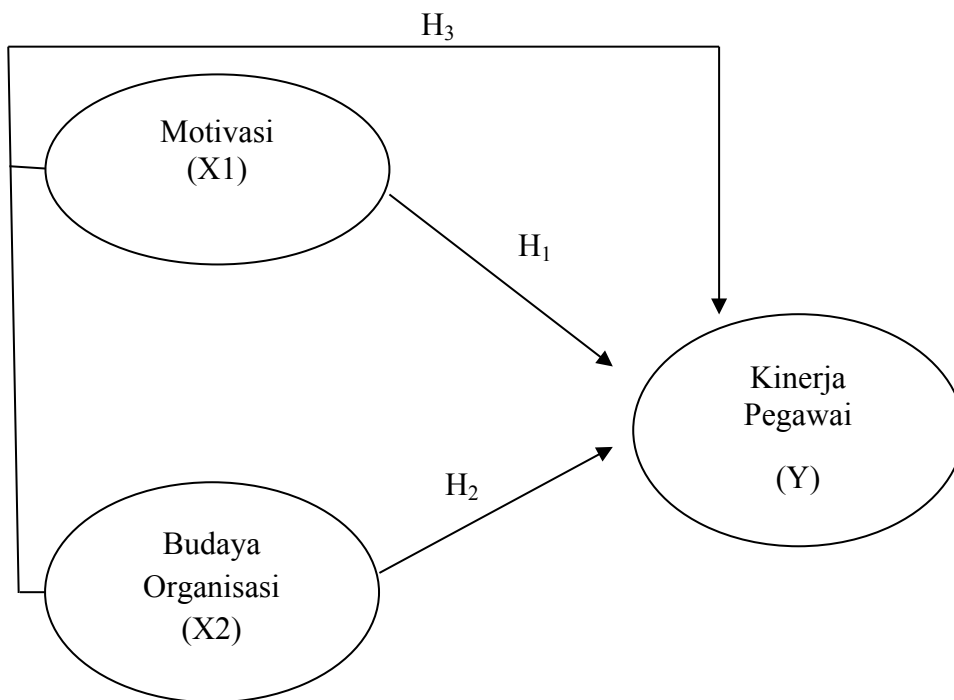
<p>Rezky Aprilia (2019)</p>	<p>Pengaruh Motivasi kerja dan Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai di Kantor Polisi Pamong Praja (Satpol PP) kota Bandung Provinsi Jawa Barat</p>	<p>Hasil penelitian menunjuk kan bahwa Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai sebesar 92,3%. Hal ini menunjukkan bahwa: (1) Semakin tinggi motivasi semakin meningkat kinerja pegawai, (2) Semakin kuat budaya organisasi semakin meningkat kinerja pegawai.</p>
<p>Liana Enda Sari (2017)</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Medan</p>	<p>Hasil penelitian diperoleh motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana positif ditunjukkan dengan nilai 0.521 dan signifikan ditunjukkan dengan $0.000 < 0.1$. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana positif ditunjukkan dengan nilai 0.183 dan signifikan ditunjukkan dengan $0.001 < 0.1$. Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dimana positif ditunjukkan dengan nilai 54.245, signifikan ditunjukkan dengan $0.000 < 0.1$</p>

Linda Indrawati (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah.
------------------------	--	---

2.5. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2015) kerangka konseptual merupakan kerangka mengenai konsep masalah yang dibahas agar penelitiannya menjelaskan konsep yang dipakai agar terjadi pemahaman antara peneliti dan pembaca peneliti.

Dalam melaksanakan penelitian, penulis menyusun kerangka konseptual ini untuk mempermudah dalam penyusunan tesis dan sistematis pembahasannya. Berdasarkan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini penulis membuat kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.6. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.
3. Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Medan Marelan.