BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007:7).

Lebih lanjut Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Armstrong dan Baron (Wibowo,2007:7) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Robbins (2003:98) mengatakan kinerja adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *Ability* (A), motivasi atau *motivation*

(M), dan peluang atau *Opportunity* (O) yaitu kinerja= f (A x M x O) yang artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang.

Dari beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Wirawan (2009:105) menjelaskan bahwa secara umum aspek-aspek kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yang dalamnya terkandung indikator-indikator dari kinerja, yaitu adalah sebagai berikut:

a. Hasil kerja

Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Kualitas kerja yang merupakan kemapuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja yang ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yang merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya (Wirawan, 2009:105).

b. Perilaku kerja

Dalam kesehariannya di tempat kerja, seorang karyawan akan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu:

1) Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dll.
2) Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerja sama, komitmen terhadap tugas, ramah pada pelanggan, dll. Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi atau perusahann. Kerja sama (*team work*) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

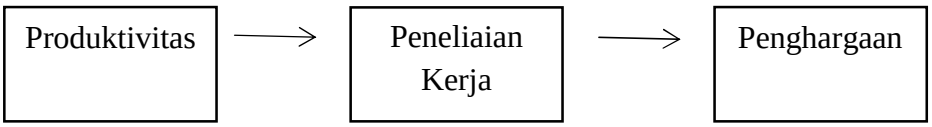
c. Sifat pribadi

Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan. Sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai seorang manusia biasa, seorang karyawan memiliki banyak sekali sifat bawaan, artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak. Sifat bawaan yang diperoleh

sejak lahir ini akan diperkuat oleh pengalaman-pengalaman yang diperoleh pada saat manusia beranjak dewasa. Untuk dapat menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang karyawan memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, kesabarn yang merupakan menunggu, bertahan, atau menghindari respon buruk dalam bekerja untuk beberapa saat sampai dapat merasa tenang dan pikiran dapat berfungsi kembali dengan baik, dan kejujuran dalam bekerja merupakan menceritakan informasi, fenomena yang ada dan sesuai dengan realitas tanpa ada perubahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sistem penilaian kinerja seringkali menjadi penghubung antara penghargaan yang diinginkan karyawan dan produktivitas mereka (Mathis dan Jackson, 2009; 283). Hubungan tersebut dapat diperkirakan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Faktor Pengaruh Kinerja

Sumber : Mathis&Jackson,2009

Kompensasi yang berbasis kinerja menegaskan ide bahwa kenaikan gaji seharusnya diberikan untuk pencapaian kinerja daripada untuk

senioritas.Dalam sistem ini, manajer secara historis telah menjadi pengevaluasi dari kinerja bawahan dan juga yang membuat rekomendasi kompensasi untuk karyawan. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk karyawan, yang sering kali merupakan kunci perkembangan mereka di masa depan (Mathis dan Jackson, 2009:383-384).

Mathis dan Jackson (2009:113) juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

a. Kinerja Karyawan Individual

1) Faktor Kinerja Individual

Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja meliputi: kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai:

Kinerja (*Performance* - *P*) = Kemampuan (*Ability-A*) x Usaha (*Effort-E*) x Dukungan (*Support-S*)

2) Motivasi Individual

Motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan Jakcson, 2009:114). konsep ekuitas dan harapan menunjukkan bahwa motivasi bersifat kompleks dan pribadi, tetapi strategi dan taktik.

Manajerial harus komprehensif agar dapat menyampaikan ekuitas dan harapan individu. Sebagai contoh, manajer harus menentukan apakah perilaku individual yang kurang memadai disebabkan oleh hubungan usaha-kinerja (kemampuan), hubungan kinerja rendah-penghargaan (kebijakan penghargaan yang tidak konsisten), atau nilai rendah (keinginan yang rendah akan penghargaan).

b. Hubungan Individual/Organisasi

Karena kondisi ekonomi jangka panjang sebagian besar organisasi mendasarkan pada usaha para karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai dan motivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi yang telah berulangkali berhasil menunjukkan bahwa hubungan individual benar-benar berarti dan harus diatur dengan efektif (Mathis dan Jackson, 2009;118).

c. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Interaksi individu dan pekerjaan menentukan tingkat kepuasan/ketidakpuasan kerja dan komitmen organisasional. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen (Mathis dan Jackson, 2009;122).

d. Retensi Sumber Daya Manusia

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Mudahnya, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasi mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut. Selain itu, kontinuitas karyawan memberikan "kesan karyawan" yang lebih baik untuk menarik dan memelihara individu yang lain (Mathis dan Jackson, 2009;126).

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memilki makna yang luas. Menurut Luthans (2003:108), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem.

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Asumsi-asumsi

dasar yang di anggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Bagian pertama dari definisi Schein menjelaskan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagian kedua menjelaskan bagaimana budaya organisasi dipertahankan. Dapat lebih jauh disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berubah, yaitu bila asumsi dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah (eksternal dan internal) ternyata tidak absah dan perlu diganti dengan asumsi dasar lain (Munandar, 2004:262).

Robbins (2003:305) menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih saksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi itu sendiri, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010: 14) adalah sebagai berikut:

1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.

4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru.
5) Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
6) Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
10) Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada

karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

6. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006: 279) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

1) Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
2) Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
3) Orientasi hasil mendiskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4) Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5) Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.

6) Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
7) Stabilitas sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa di antaranya adalah:

1) Aturan perilaku yang diamati Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2) Norma Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”.
3) Nilai dominan Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh: kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4) Filosofi Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6) Iklim organisasi ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Masing-masing ciri tersebut di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Ketujuh karakterisktik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang disangka dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti.

7. **Motivasi**

Motivasi secara bahasa berasal dari kata *movere* (bahasa latin) yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku

dalam mencapai tujuan (Rivai, 2005). Dorongan tersebut terdiri dan 2 (dua) komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pemikiranan dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal lembaga. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai, 2005).

Robbins (2008) mendifinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika membicarakan tentang motivasi. Namun, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kacuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu

yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka (Robbins, 2008).

8. **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan seorang individu terhadap entitas dimana orang tersebut berkontribusi. Komitmen dapat terbentuk dari berbagai macam hal, baik dari dalam diri individu tersebut maupun organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dikarenakan kesamaan nilai perusahaan dengan nilai pribadi, kepuasan individu dengan pekerjaan yang diberikan, kepantasan kompensasi, keamanan dan kenyamanan fasilitas tempat kerja, kejelasan jenjang karir dan lain – lain. Organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri tiap individu dengan memenuhi apa yang mereka janjikan kepada individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut.

Luthans (2008; 147) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

1) . *A strong desire to remain a member of particular organization*; Keinginan yang kuat untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu.
2) *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organizations;* Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi.
3) *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the*

organization; Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2001:123) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu; *"Organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that peoplehave about their organization as a whole"*.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas menurut penulis komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti - peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Susandi Priharyanto pada Tahun 2012 dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk dengan hasil

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

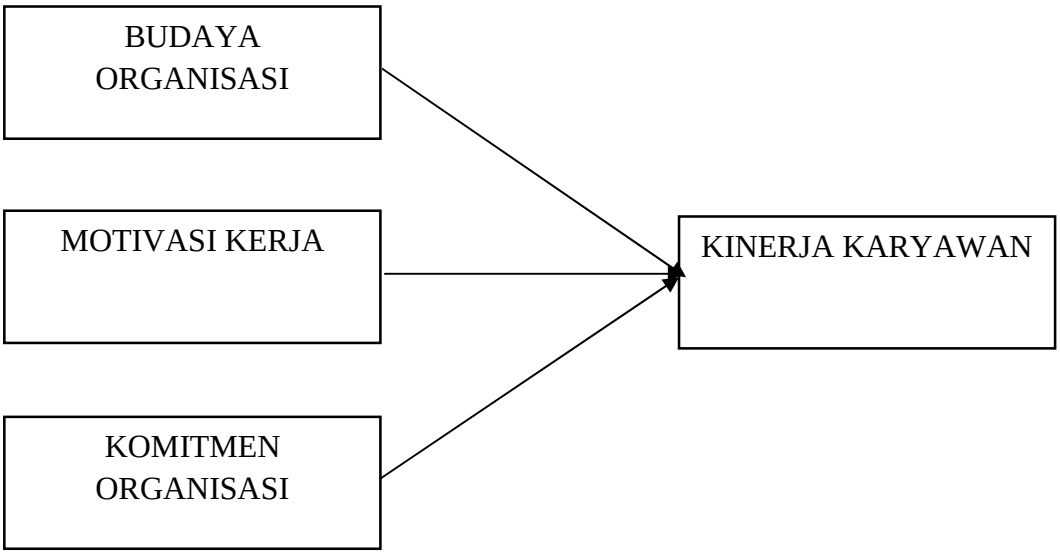
Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Ria Setyawati dan Wayan Suartana pada Tahun 2014 yang berjudul Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak pada Kinerja Keuangan dengan hasil Budaya Organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang bernilai r=-0,286.

Penelitian yang dilakukan Suwardi dan Joko Utomo pada Tahun 2011 yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Setdya Kabupaten Pati dengan hasil penelitian Variabel Komitmen memiliki korelasi positif dengan Kinerja.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar – dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Dalam konteks yang lebih sederhana, kerangka pemikiran teoritis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukan oleh variabel – variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu budaya organisasi (X1), motivasi (X2), dan komitmen (X3) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y).



Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajurkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan PT. Adhiwraksa Atyanta Sukoharjo

H2 : Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Adhiwraksa Atyanta Sukoharjo

H3 : Terdapat pengaruh Positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja Karyawan PT. Adhiwraksa Atyanta Sukoharjo