

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Luthans dalam Asri Laksmi (2017 : 6) menyatakan: "Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya." Selanjutnya Feter F. Druicker dalam Pabundu Tika (4) menyatakan: Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Menurut Sutrisno (2010 : 72) : Budaya organisasi adalah sebagai perangkat system nilai-nilai (values), atau norma-norma (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai walaupun dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi yaitu sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengatur apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengelola sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (:83) budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada pegawainya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem social
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi. Menurut Andreas Lako fungsi budaya organisasi untuk:

1. Memberikan sense of identity kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standard perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
4. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen.
5. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem

kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai

6. Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik. Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (: 86) bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu:

1) Budaya konstruktif Budaya konstruktif merupakan budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2) Budaya pasif-defensif

Budaya pasif - defensif mempunyai ciri keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3) Budaya agresif defensif Budaya agresif - defensif membantu pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Pada budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

organisasi secara menonjol, ia tetap dapat menunjukkan keyakinan normative dan karakteristik yang lain. Riset menunjukkan bahwa organisasi dapat memiliki sub budaya fungsional, sub budaya hierarkis berdasarkan posisi seseorang dalam organisasi, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasar pada gelar atau posisi seseorang, sub budaya sosial yang diambil dari aktivitas sosial seperti budaya liga bowling atau golf dan budaya berlawanan. (Kreitner dan Kinicki, :87 – 89). Budaya kerja yang ada di perusahaan sebagai suatu “strategi” organisasi dibentuk oleh beberapa variabel. Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Noe dan Mondy dalam (Andreas Lako, : 53) mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya kerja dalam suatu organisasi. Misalnya apakah pegawai merasa berkewajiban untuk memenuhi kewajiban mereka kepada orang lain di tempat kerja (Muis, Jufrizen, and Fahmi 2018) Dari pengertian diatas dapat ditarik suatu indikator budaya organisasi di antaranya adalah:

- a. Ketanggapan,
diperlukan untuk tanggap dalam menjalankan perintah organisasi atau tanggap dalam menentukan sikap dan berfikir.
- b. Dorongan,
dalam organisasi perlu adanya dorongan atau dukungan dari pimpinan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.
- c. Kepemimpinan,

hal ini berlaku dalam menentukan nilai nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pimpinan perusahaan.

- d. Keramahan,
pemimpin perlu untuk meningkatkan keramahan kepada karyawan agar dapat menjadikan tauladan bagi karyawan.
- e. Kemampuan,
sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuan dari organisasi karena kemampuan yang baik dari seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang baik sementara(Muis, Jufrizen, and Fahmi 2018).

2.1.2 Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan untuk membantu dalam keberlangsungan pemberian informasi kepada pegawai, agar tidak terjadi penafsiran yang berbeda. Komunikasi dapat diartikan proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda, atau tingkah laku. Komunikasi merupakan transfer makna dan penyampaian ide dari satu orang ke orang lain. Salah satu dari kekuatan terbesar yang merintangi kinerja organisasi yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif. Organisasi tidak akan dapat eksis tanpa komunikasi. Agar komunikasi dapat berjalan secara efektif, maka perusahaan harus melakukan kontrol pada anggotanya, pembicaraan yang dapat merangsang para anggotanya untuk bekerja, menyediakan fasilitas untuk meluapkan ekspresi emosional mereka, dan membuat pilihan-pilihan keputusan. (Susanto & Anisah, 2019).

Komunikasi merupakan cara menyampaikan pesan yang dilakukan

secara langsung lewat media. Eksistensi dari komunikasi bisa mempermudah seseorang dalam berinteraksi untuk membangun organisasi dalam suatu hubungan yang diinginkan. Indikator komunikasi sebagai berikut: persepsi, ketepatan, kredibilitas, pengendalian dan keharmonisan (Komunikasi & Kerja, 2020).

Menurut Arni (2016), jenis komunikasi dalam suatu organisasi sebagai berikut :

1) Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang paling umum digunakan dalam organisasi. Komunikasi verbal merupakan komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis.

2) Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vocal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan.

3) Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah sampai ke karyawan. Komunikasi ke bawah adalah pemberian pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

4) Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan

manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Manajer harus memiliki kepercayaan terhadap para bawahannya agar dapat menyalurkan komunikasi yang disampaikan dan tidak ada rasa kecurigaan.

5) Komunikasi Lateral atau Horizontal

Komunikasi ini meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Komunikasi di antara anggota dalam kelompok kerja yang sama.
- b) Komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama. Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatan kegiatan lateral, juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

6) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi.

Komunikasi dalam organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Busro, 2015;48).

Menurut Scoot M Cultip, faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu :

a) Kredibilitas

Kredibilitas (credibility) hubungan yang saling percaya antara komunikator dan komunikan. Komunikator perlu memiliki kredibilitas dimata komunikan.

b) Konteks

Konteks (context) berkaitan dengan situasi dan kondisi dimana komunikasi berlangsung. Agar komunikasi berjalan dengan baik, komunikator harus memperhatikan situasi dan

kondisi dimana komunikan berada.

c) **Konten**

Konten (content) berkaitan dengan isi pesan yang disampaikan komunikator terhadap komunikan. Informasi disesuaikan dengan kebutuhan komunikan.

d) **Kejelasan**

Kejelasan (clarity) dari informasi yang disampaikan komunikator sangat penting. Agar menghindari kesalahpahaman komunikan dalam menangkap informasi yang disampaikan komunikator.

e) **Kesinambungan dan konsistensi**

Kesinambungan dan konsistensi (continuity and consistency) informasi yang disampaikan diperlukan agar komunikasi berhasil dilakukan. Informasi perlu disampaikan secara terus menerus dan konsisten.

f) **Kemampuan Komunikan**

Kemampuan Komunikan (capability of audience) berhubungan dengan tingkat pengetahuan, dan kemampuan penerima informasi dalam memahami pesan yang disampaikan.

g) **Saluran distribusi**

Saluran distribusi (channels of distribution) berhubungan dengan saran media penyampaian informasi. Komunikator harus menggunakan media yang sesuai dan tepat sasaran.

Indikator Menurut Sutardji (2016) ada beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu:

1. Pemahaman

Kemampuan memahami secara cermat yang dilakukan oleh komunikator. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang, komunikasi bersifat fleksibel.

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi sikap. Apabila dengan berkomunikasi kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan apabila tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif

.

4. Hubungan yang makin baik

Proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal.

5. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah

2.1.3 Motivasi

Menurut Hasibuan (2014:92) mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi. (Eka,2018).

Kekuatan motivasi kerja berpandang dalam upaya personel untuk bekerja keras. Pengeluaran upaya ini mungkin menghasilkan prestasi yang baik atau mungkin juga sebaliknya, karena paling tidak ada dua faktor penting yang harus benar jika upaya akan diubah menjadi prestasi. Pertama, tenaga kerja harus mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Faktor kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi prestasi. Terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang yaitu :

Insentif atau ganjaran harus penting bagi orang tersebut.

Ia harus merasa bahwa upaya yang dilakukan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran.

Para pekerja sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan para pekerja

umumnya akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi sehingga bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka. (Utama,2018)

2.1.3.1 Teori dasar Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Donni Juni Priansa (2014:205-212) beberapa teori motivasi tersebut antara lain :

2.1.3.1.1 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

2.1.3.1.1.1 Ke
butuhan
Fisiologis

2.1.3.1.1.2 Ke
butuhan
Rasa
Aman

2.1.3.1.1.3 Ke
butuhan
Sosial

2.1.3.1.1.4 Ke
butuhan
akan
Harga
Diri atau
Pengakua
n

2.1.3.1.1.5 Kebutuhan Aktualisasi Diri

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira – kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan

untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif. Dengan demikian, setiap pegawai harus dapat memotivasi dirinya sendiri agar dapat mencapai kepuasan kerja.

2.1.3.2 Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

Menurut McClelland menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Kebutuhan tersebut dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

a) Kebutuhan Berprestasi (N-Ach)

Need for Achievement adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

b) Kebutuhan Kekuasaan (N-Pow)

Need for Power adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide – ide untuk menang.

c) **Kebutuhan Berafiliasi (N-Affil)**

Need for Affiliation yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira – kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif. Dengan demikian, setiap pegawai harus dapat memotivasi dirinya sendiri agar dapat mencapai kepuasan kerja.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan oleh McClelland bahwa kebutuhan dan motif memiliki arti yang dapat dipertukarkan satu sama lain. Kebutuhan atau motif ini dimiliki oleh setiap orang dengan proporsi yang berbeda – beda dan masing – masing orang memiliki kebutuhan yang berbeda – beda pula.

2. **Indikator Motivasi**

Indikator Motivasi ada menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009;93) dalam Bayu Fadillah, (2013:5) yaitu:

1. **Tanggung Jawab**
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. **Prestasi Kerja**

Melakukan sesuatu /pekerjaan dengan sebaik-baiknya

3. Peluang Untuk Maju.

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.

4. Pengakuan Atas Kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

5. Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Mangkunegara (2010 : 67) mengatakan: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pernyataan di atas dengan jelas memperlihatkan bahwa istilah kinerja merupakan hasil kerja yang dinyatakan dalam kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai. Hasibuan (2011 : 94) mengatakan: “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu Sedangkan Hariandja (195) menyatakan: “Kinerja merupakan

hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dari di atas hanya sebagai hasil kerja dari seorang pegawai. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia. Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Mangkunegara (2015 : 67) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

2.1.4.1 Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2.1.4.2 Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). William Stern

dalam Mangkunegara (2010 : 16) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

2.1.4.2.1 Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan Organisasi

2.1.4.2.2 Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. (Muis, Jufrizen, and Fahmi 2018).

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 5 Bernardin, dalam (Muis, Jufrizen, and Fahmi 2018) yaitu:

2.1.4.3.1 Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan

kemampuan karyawan.

2.1.4.3.2 Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2.1.4.3.3 Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

2.1.4.3.4 Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

2.1.4.3.5 Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.5 Hubungan Budaya Organisasi, Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

1) Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai keyakinan bersama dan nilai-nilai dalam organisasi yang membantu untuk membentuk pola perilaku karyawan. Dengan demikian konsep di atas menegaskan bahwa organisasi budaya bisa menjadi cara untuk menjaga karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, maka pengertian budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat disimpulkan sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi sebagai filosofi kerja karyawan, sehingga dapat membentuk perilaku karyawan dalam bekerja. Teori Kinerja Karyawan Berdasarkan pemahaman di atas, terlihat bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan, oleh karena itu budaya organisasi juga menentukan kinerja karyawan selama bekerja.

3. Hubungan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berhubungan erat dan saling mempengaruhi. Apabila komunikasi di tempat kerja tersampaikan dengan jelas dan dapat meminimalisir tingkat ketidaknyamanan karyawan, maka kinerja karyawan akan berkorelasi positif. Komunikasi yang terarah akan menjadikan suatu organisasi lebih teratur, apabila kesalahpahaman sering terjadi perusahaan akan tidak berjalan dengan efektif.

4. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Hasibuan (dalam Damayanthi, 2015) menyatakan bahwa motivasi itu sendiri ialah pemberian daya penggerak agar mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Dorongan yang didapatkan secara maksimal akan mempengaruhi kinerja, rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidak akan berkembang dengan baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi tersebut merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini.

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel tinjauan empiris

No	Nama penelitian, judul dan Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel yang digunakan	Metode Analisis	Hasil penelitian
1	<p>Komang Alan Darmasaputra, Gede Adnyana Sudibya</p> <p>(PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN) (2019)</p>	Melihat pengaruh kepemimpinan transaksional, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Komunikasi, Kinerja Karyawan	analisa regresi linier berganda untuk menjawab tujuan penelitian pertama dan analisa regresi bertingkat untuk tujuan kedua	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik komunikasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
2	<p>Ester Faya Kemby. Bernhard Tewal, Mac Donald Walangitan</p> <p>(PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BP2RD PROVINSI SULAWESI UTARA) (2017)</p>	Melihat pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada BP2RD Provinsi Sulawesi Utara	Kepemimpinan Komunikasi Motivasi Kinerja Karyawan	analisis regresi linier berganda	Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi, karyawan bisa lebih giat lagi untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan karyawan bisa lebih terdorong untuk maksimal dalam pekerjaannya.

3	<p>Immanuel, Fuad Mas'ud</p> <p>(ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah)) (2017)</p>	<p>Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Budaya organisasi. Motivasi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>analisis regresi linier berganda</p>	<p>motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi. Hasil uji juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan</p>
4	<p>Sulastini dan Dwi Wahyu Artiningsih</p> <p>(PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. SEGA MAS Kalimantan Selatan)) 2020</p>	<p>menganalisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusi terhadap kinerja karyawan, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan</p>	<p>Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Menggunakan metode statistika deskriptif kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi yang dibangun yaitu dengan meningkatkan budaya inovasi, aktivitas organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi ketenangan dan kinerja karyawan</p>

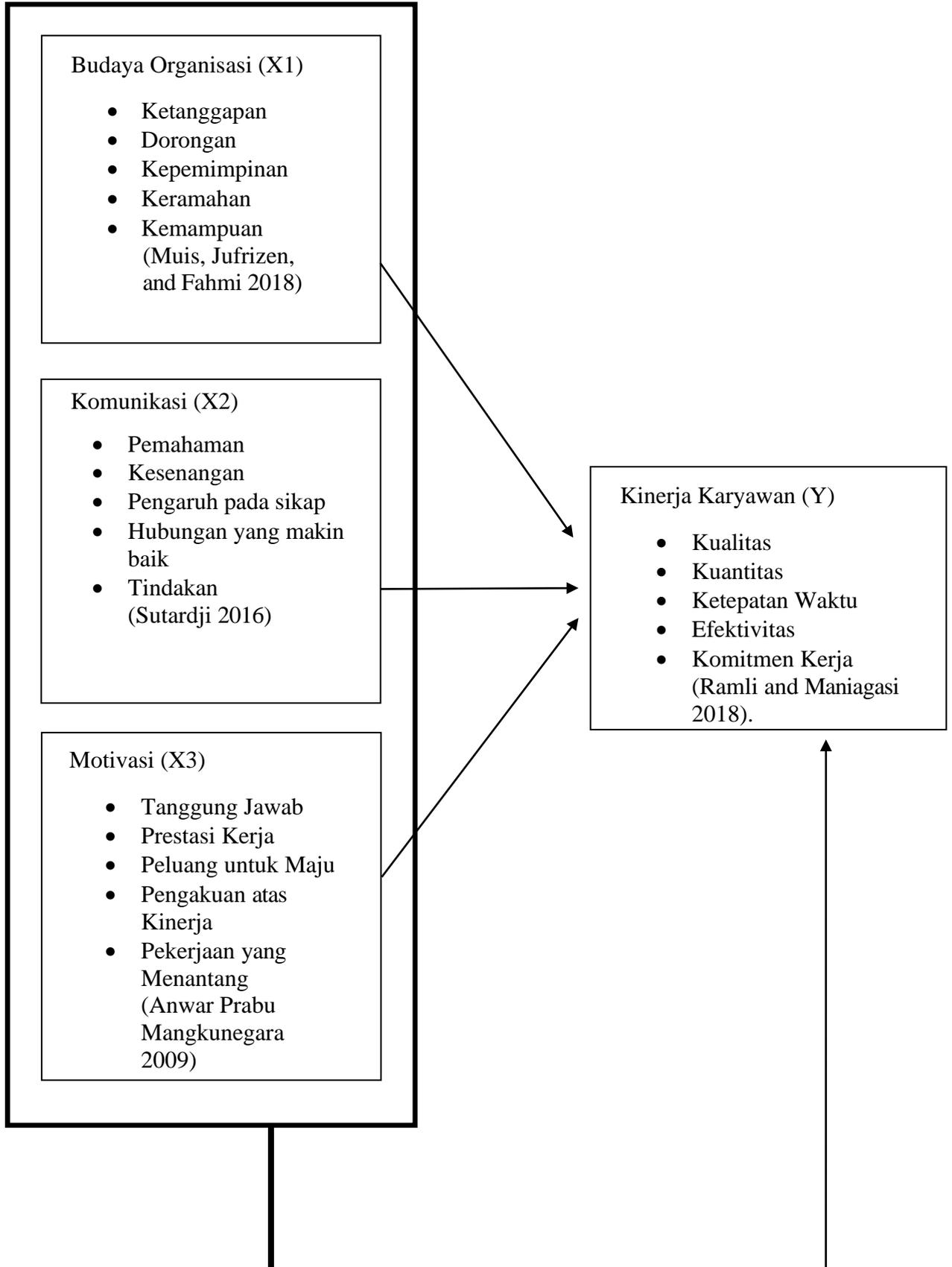
5	<p>Muhammad Ras Muis</p> <p>(PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN) (2018)</p>	<p>mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Budaya Organisasi Komitmen Organisasi dan Kinerja</p>	<p>regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F dan koefisien determinan</p>	<p>secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, komitmen organisasi terhadap kinerja</p>
6	<p>Wahyuningsih, Siti Sukmawati, Jafar Basalamah</p> <p>(PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA ISLAM TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH MANDIRI CABANG MAKASSAR) (2019)</p>	<p>mengetahui pengaruh budaya organisasi dan etos kerja islam terhadap kinerja pegawai bank syariah.</p>	<p>Budaya Organisasi, Etos Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (Quantitative approach), analisis regresi linier berganda</p>	<p>budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

7	Junaidi PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PLN (CPERSERO) CABANG BANJARMASIN (2018)	Melihat pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja karyawan PT PLN	Komunikasi Lingkungan kerja Kinerja karyawan	menggunakan jenis penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif	Komunikasi, motivasi pengaruh yang kuat terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,785, dan dinyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi, motivasi secara simultan terhadap kinerja sebesar 70,060.
8	Alim Hidayat PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA (2019)	Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan menganalisis melalui kepuasan kerja	Budaya organisasi, Motivasi, Kinerja karyawan Kepuasan kerja	analisis regresi linier berganda	Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Binagriya Upakara.
9	Eni Erwantiningsih PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (2019)	Melihat pengaruh, Motivasi komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja	Motivasi komunikasi Budaya organisasi Kinerja karyawan	penelitian ini berupa data kuantitatif regresi linier berganda	komunikasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

10	<p>Fikri Djafar Fadude Hendra N. Tawas Jane Grace Poluan</p> <p>PENGARUH KEPEMIMPINA N, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SYARIAH MANDIRI CABANG BITUNG (2019)</p>	<p>Mengetahui pengaruh kepemimpinan budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri</p>	<p>kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi kinerja karyawan.</p>	<p>penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif, dengan metode analisis regresi linier berganda</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji t diketahui bahwa secara parsial Budaya Organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Bitung.</p>
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3 Model Konseptual

Gambar 2.1 Model Konseptual

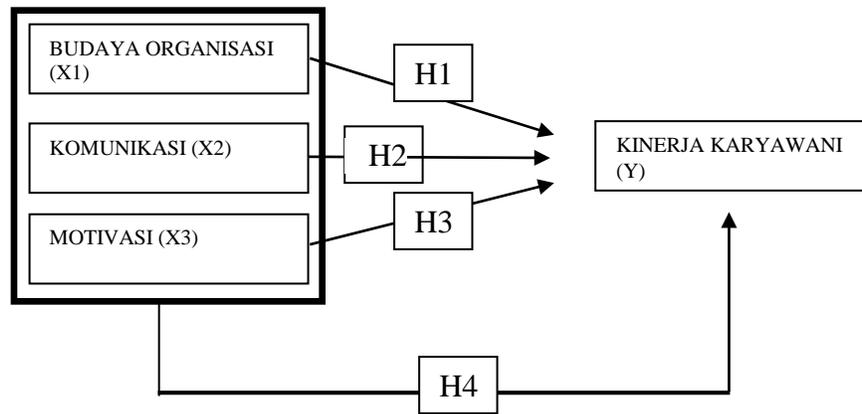


2.4 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang penting dalam perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya, dapat dilihat dari SDM didalamnya. Perusahaan yang mempunyai budaya organisasi tertata membuat suatu perusahaan terlihat lebih sistematis. Komunikasi mempunyai peranan yang penting, setiap SDM membutuhkan komunikasi satu sama lain, saat komunikasi dilakukan dengan baik akan mengurangi kesalahan pemahaman. Motivasi merupakan hal yang begitu penting dalam kinerja organisasi. Pengelolaan motivasi yang kurang baik, dapat menyebabkan kegiatan kinerja Organisasi menjadi kurang efektif. Perusahaan yang dapat mengelola SDM dalam kelangsungan kinerja organisasi kemungkinan besar berjalan dengan efektif. Dalam hal ini apakah Budaya organisasi, Komunikasi dan Motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.5 Hipotesis Penelitian

Gambar Model Hipotesis



2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan model penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

H1 = Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 = Variabel Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 = Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 = Variabel Budaya organisasi Komunikasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan