BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam mencapai tujuan organisasi tentu dipengaruhi oleh perilaku pegawai, perilaku pegawai yang beragam mendorong adanya penetapan suatu norma yang dapat mengakomodasi berbagai kepentingan pegawai untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi secara bersama - sama. Suatu norma atau pedoman yang digunakan organisasi untuk melakukan aktivitasnya inilah yang kemudian dikenal dengan budaya organisasi. Menurut (Junaidi & Susanti, 2017) budaya organisasi merupakan nilai, norma dan keyakinan yang berlaku dalam suatu organisasi norma, nilai, dan keyakinan tersebut dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi nilai dasar yang diterima oleh anggota organisasi untuk bertindak, memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, dan mempersatukan anggota - anggota organisasi. Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai atau norma yang telah di sepakati dan diikuti sejak lama oleh seluruh anggota organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi (Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi menjadi suatu persepsi yang dianut oleh semua anggota organisasi. Menurut (Riani, 2011) budaya organisasi merupakan suatu nilai dan norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi agar setiap anggota organisasi dapat berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut serta dapat diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi kepribadian organisasi apabila pegawai dalam suatu organisasi telah memahami mengenai nilai-nilai dan keyakinan yang ada dalam suatu organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian pegawai dalam bekerja, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang baik dan kondusif yang pastinya akan memberikan pengaruh yang baik pada kinerja pegawai. Budaya organisasi menjadi cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang mencerminkan nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi (Ermawan, 2011). Setiap anggota organisasi harus dapat memahami setiap nilai dan kepercayaan yang berlaku dalam suatu organisasi agar mereka tau bagaimana cara mereka bertindak serta berperilaku dalam suatu organisasi.

2.1.1.2 Karakteristik Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu aturan yang berada didalam suatu organisasi yang dijadikan sebagai pegangan dari sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai yang berlaku didalam organisasi tersebut. (Atmosoeprapto, 2011). Budaya organisasi selalu berkaitan dengan bagaimana

pegawai dalam mempersepsikan karakteristik dari suatu organisasi bukan dengan apa mereka menyukai budaya tersebut (Jufrizen, 2017). Menurut (Robbins, 2013) terdapat beberapa karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap pegawai untuk mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
2. Berorientasi kepada hasil, tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
3. Berorientasi kepada manusia, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap pegawai dalam suatu organisasi.
4. Berorientasi kepada tim organisasi, tingkat aktivitas pekerjaan pegawai yang diatur berdasar tim, bukan berdasarkan individu.
5. Keagresifan, tingkat tuntutan terhadap pegawai agar berlaku agresif dan kompetitif dalam mewujudkan pekerjaan nya dan bukannya santai-santai.
6. Stabilitas, tingkat penekanan kegiatan organisasi dalam mempertahankan status quo bukannya pertumbuhan.

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi digunakan untuk mengarahkan perilaku pegawai sesuai dengan nilai-nilai yang telah dikembangkan dalam organisasi tersebut (Rizky et al., 2014). Budaya organisasi dapat digunakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi dengan menerapkan nilai yang berlaku didalam organisasi tersebut. Budaya organisasi berfungsi untuk

membantu pegawai dalam memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponya sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidak pastian, dan kebingungan. Menurut (Emron & Yohny, 2016) budaya organisasi memiliki empat fungsi yaitu :

1. Budaya organisasi memberikan nuansa dan kesan tersendiri yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainya. Sehingga memberikan citra positif bagi organisasi di mata publik.
2. Budaya organisasi memiliki simbol dan nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada didalam organisasi.
3. Budaya organisasi membimbing perilaku – perilaku anggota organisasi kearah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Budaya organisasi membangun solidaritas kerja sama tim sesama anggota organisasi dan membangun rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota organisasi. Dengan demikian kinerja pegawai akan meningkat hal ini dikarenakan budaya organisasi yang ada dapat berjalan dengan baik, dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan terjadi interaksi yang positif dan kerja sama tim yang baik sehingga pekerjaan dapat berjalan secara efektif.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya organisasi berperan untuk menentukan arah organisasi, dan mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh

dilakukan, budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pemecahan masalah yang terjadi didalam organisasi. Menurut (Kreitner & Kinicki, 2013) budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu:

1. Budaya organisasi memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Budaya organisasi memudahkan komitmen kolektif antar anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mendorong stabilitas sistem sosial budaya dan menjadi perekat sosial yang mempersatukan organisasi dengan memberi standar yang tepat untuk apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan anggota organisasi.
4. Budaya organisasi membantu mengendalikan serta membentuk perilaku dan sikap anggota organisasi.

2.1.1.4 Jenis – Jenis Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda – beda, masing - masing organisasi memiliki prinsip tersendiri dalam menjalankan organisasinya, dalam memilih cara memecahkan masalah, dan mengambil keputusan organisasi. Menurut (Kreitner & Kinicki, 2013) secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi yaitu:

1. Budaya konstruktif merupakan budaya di mana 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. Budaya ini mendukung keyakinan normatif yang

berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lainnya dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.
3. Budaya agresif defensive mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi memiliki peran penting untuk mencapai tujuan organisasi setiap organisasi membutuhkan motivasi untuk memberikan dorongan kepada pegawai agar mau bekerja secara maksimal, selain itu untuk menggerakkan pegawai sesuai dengan yang dikehendaki organisasi perlu adanya motivasi. Karena motivasi inilah yang menggerakkan atau mendorong pegawai agar mau berperilaku dan bekerja dengan baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya (Kadarisman, 2017). Motivasi digunakan untuk memberi dorong atau perangsang kepada pegawai untuk bekerja sesuai dengan yang

diinginkan oleh suatu organisasi dengan suka rela tanpa merasa terpaksa sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi suatu rangsangan keinginan yang mendorong pegawai untuk bekerja dan mencapai tujuan yang diinginkan (Danang, 2012). Motivasi dapat memberikan perubahan pada pegawai yang timbul dari perasaan, jiwa, dan emosi sehingga mendorong pegawai untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, dan keinginan. Menurut (Samsudin, 2010) motivasi merupakan proses mempengaruhi pegawai agar mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan organisasi. Motivasi biasanya dilakukan oleh atasan dengan memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahannya. Menurut (Chaudhary & Sharma, 2012) inspirasi tersebut dapat berbentuk imbalan, tunjangan dan bonus yang di berikan kepada pegawai sehingga pegawai memiliki motivasi dalam bekerja motivasi inilah yang memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut (Sulistiyani & Rosidah, 2018) motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada pegawai untuk dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Motivasi sangat diperlukan untuk mendorong perilaku pegawai agar mau bekerja dengan baik dan benar untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2017). Menurut (Cemal et al., 2012) motivasi merupakan proses penentuan seberapa banyak

tindakan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Di mana pegawai yang telah termotivasi dengan baik akan memiliki kinerja yang tinggi sebaliknya pegawai yang kurang termotivasi akan memiliki kinerja yang rendah. Motivasi perlu diberikan kepada pegawai agar pegawai memiliki semangat dalam bekerja dan agar pegawai menyadari bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Motivasi

Motivasi merupakan proses menggerakkan pegawai untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Menurut (Robbins & Judge, 2015) kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang pegawai dalam berusaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, suatu arahan (*direction*) akan memberikan keuntungan bagi organisasi di mana pegawai akan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, ketekunan (*persistence*) digunakan untuk mengukur seberapa lama seorang pegawai dapat mempertahankan upayanya. Para pegawai yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka. Menurut (Hasibuan, 2014) tujuan diberikannya motivasi kerja kepada pegawai adalah sebagai berikut :

1 Memberikan dorongan dan semangat kerja pada pegawai

2 Meningkatkan produktivitas kerja pegawai

3 Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai

4 Mempertahankan kestabilan pegawai

5 Meningkatkan hubungan kerja antar sesama pegawai serta menciptakan suasana kerja yang baik

6 Meningkatkan partisipasi, serta loyalitas, dan kreativitas pegawai

7 Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaanya

Berdasarkan tujuan motivasi di atas pada dasarnya motivasi bertujuan untuk membuat pegawai bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, menjadi pegawai yang aktif, produktif dan kreatif sehingga mendapatkan hasil kerja yang maksimal dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Motivasi

Setiap pegawai dalam suatu organisasi belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, oleh karena itu dibutuhkan motivasi untuk memberikan dorongan kepada pegawai agar dapat bekerja semaksimal mungkin. Menurut (Hasibuan, 2014) menyatakan bahwa motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor kebutuhan dan faktor psikologi. Faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan adalah sebagai berikut:

1. Gaji (*salaries*) merupakan bentuk pembayaran atau upah yang menjadi hak yang wajib diberikan oleh suatu organisasi atau instansi kepada pegawai (Mardi, 2014).
2. Kondisi kerja (*work condition*) merupakan semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang mempengaruhi kepuasan serta pencapaian produktivitas kerja pegawai (Mangkunegara, 2013).

3. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*) akan memberikan tingkat kesesuaian yang dirasakan pegawai terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi (Siagian, 2012).
4. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*) merupakan tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar pegawai lainya (Siagian, 2012).
5. Kualitas supervisi (*quality supervisor*) merupakan tingkat kewajaran supervisi yang dirasakan oleh pegawai (Siagian, 2012).

Faktor – faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologi adalah sebagai berikut :

1. Prestasi (*achievement*) merupakan hasil usaha yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Hasibuan, 2014).
2. Pengakuan (*recognition*) merupakan besar kecilnya pengakuan hasil kerja yang dilakukan pegawai (Siagian, 2012)
3. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) merupakan berat ringannya tantangan yang dirasakan pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Siagian, 2012).
4. Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada pegawai (Siagian, 2012).
5. Pengembangan potensi individu (*advancement*). merupakan besar kecilnya kemungkinan pegawai memiliki peluang untuk maju dalam bekerja seperti naik jabatan (Siagian, 2012).

2.1.2.4 Teori – Teori Motivasi Menurut Para Ahli

Pegawai memiliki peran penting dalam suatu organisasi, sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu perlu adanya motivasi untuk memberikan dorongan kepada pegawai, agar pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar. (Kustrianingsih et al., 2016) mengelompokkan teori - teori motivasi sebagai berikut :

1. Teori Motivasi menurut Maslow :

a. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan dasar yang diperlukan seseorang untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, seperti makan, minum, bernapas, rumah, pakaian dan kebutuhan jasmani lainnya.

b. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan keamanan dari berbagai ancaman, seperti merasa aman dari ancaman kecelakaan kerja, seorang pegawai membutuhkan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan sosial, dan jaminan hari tua jika tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan sosial, setiap orang butuh bersosialisasi, berteman, dan berinteraksi, selain itu setiap orang ingin dicintai dan diterima dalam pergaulan kelompok organisasi dan lingkungannya.

d. Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain, kebutuhan pengakuan atas kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang, serta kebutuhan penghargaan prestasi dari kelompok organisasi, dan lingkungan masyarakat.

e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, yang satu positif, yang ditandai dengan Teori Y, dan yang satu negatif yang ditandai dengan Teori X. Teori X menyatakan bahwa pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi pada dasarnya tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Maka dari itu pegawai perlu diawasi, dipaksa dan diberi peringatan untuk mengerjakan pekerjaan nya. Teori Y menyatakan pada dasarnya pegawai yang bekerja pada suatu organisasi sudah termotivasi, kreatif, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, pegawai yang masuk dalam kategori Y menganggap pekerjaan adalah bagian dari hidupnya.

3. Teori Motivasi Mc Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seorang pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Yang dapat dilepaskan atau dikembangkan itu semua tergantung pada motivasi yang mendorong pegawai serta didukung oleh situasi dan kesempatan yang tersedia. Motivasi yang mengarahkan pada cadangan energy potensial terpusat pada tiga bentuk kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi *(need of achievement)* yaitu kebutuhan yang mendorong pegawai untuk berprestasi bila target yang akan dicapai nyata dan mempunyai peluang untuk diperoleh dan cenderung akan menimbulkan kreativitas pegawai, kebutuhan akan kekuasaan *(*

need of power) yaitu keinginan seseorang untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, dan kebutuhan akan afiliasi *(need of affiliation)* yaitu kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik.

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia menjadi aset penting bagi suatu organisasi karena sumber daya manusialah yang menjalankan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan sumber daya manusia atau pegawai dengan kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil kerja pegawai secara kuantitas atau kualitas didalam suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya dengan berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, dan ukuran yang telah ditetapkan dan diberlakukan dalam suatu organisasi. Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Kinerja merupakan sebuah system yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya (Sedarmayanti, 2011). Pada dasarnya kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang di berikan padanya yang didasarkan atas waktu, pengalaman, kesungguhan dan kecakapan (Hasibuan, 2014).

Kinerja pegawai digunakan untuk mengukur pencapaian/prestasi pegawai berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut (Mangkunegara, 2011) kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai pegawai dalam periode waktu tertentu dalam melaksanakan pekerjaanya. Kinerja juga dipandang sebagai perpaduan dari *hasil kerja* (apa yang harus dicapai pegawai) dan *kompetensi* (bagaimana pegawai mencapainya) (Marwansyah, 2012). Kinerja sendiri secara umum merupakan gambaran dari prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam kegiatan operasionalnya (Fahmi, 2012). Suatu organisasi membutuhkan pegawai sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pegawai yang berkualitas dapat membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi/instansi dengan hasil yang maksimal.

2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Suatu organisasi membutuhkan pegawai dengan kinerja yang baik, baik tidaknya kinerja pegawai dapat diukur melalui penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai selalu dilakukan disetiap organisasi untuk melihat sejauh mana kinerja yang dihasilkan pegawai. Menurut (Swasto, 2011) penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan suatu proses penilaian secara sistematik terhadap prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai yang dilakukan oleh atasan berdasarkan pekerjaan yang diberikan. Menurut (Hasibuan, 2010) penilaian

kinerja berguna bagi organisasi dan bermanfaat bagi pegawai. berikut ini adalah tujuan dan kegunaan penilaian kinerja yaitu:

1. Sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang digunakan untuk pemberian kompensasi, pemberhentian, promosi dan kenaikan gaji.
2. Untuk mengukur prestasi kerja pegawai yaitu sejauh mana pegawai, bisa menguasai pekerjaannya sehingga mencapai hasil yang maksimal dalam bekerja.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam organisasi, untuk dapat mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Penilaian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia menjadi unsur penting untuk mencapai tujuan organisasi oleh karena itu pegawai perlu bekerja dengan baik dan optimal untuk mencapai tujuan organisasi, walaupun perencanaan organisasi telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila pegawai yang dimiliki tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang telah disusun

tersebut akan sia-sia. Kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi, dalam mencapai kinerja yang tinggi terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2010) yaitu, faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi atau keadaan di tempat kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai agar terarah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu menurut (Mangkunegara, 2010) faktor lain yang menentukan kinerja pegawai adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1. Faktor individu secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara fungsi fisik dan psikisnya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi fisik dan psikisnya, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik menjadi modal utama bagi pegawai untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi menjadi yang sangat menunjang bagi pegawai dalam mencapai kinerja. Yang dimaksud faktor lingkungan organisasi yaitu uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Pegawai

Peran pegawai sangatlah penting dalam suatu organisasi hal ini dikarenakan pegawailah yang mengatur dan melaksanakan kegiatan organisasi oleh karena itu pegawai haruslah memiliki standar penilaian kinerja yang dapat diukur dan dipahami dengan jelas untuk menilai pekerjaan pegawai. Menurut (Fristia & Sunuharyo, 2019) indikator utama dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja merupakan kualitas dari hasil kerja para pegawai sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kualitas kerja pegawai dapat di lihat dari besar kecilnya tingkat kesalahan dari hasil kerja pegawai.
2. Kuantitas kerja merupakan jumlah atau hasil kerja yang dapat diselesaikan pegawai sesuai dengan ketentuan organisasi.

2.2 Tinjauan Pustaka

No	Judul	Penulis	Metode	Kesimpulan
1	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten	(Syukur et al., 2019)	Metode Kuantitatif	Kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan

	Tegal			komunikasi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal.
2	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	(Muis et al., 2018)	Metode pendekatan asosiatif	Secara parsial dan simultan budaya organisasi, dan komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupten Mimika Provinsi Papua.	(Deikme, 2013)	Analisis regresi linier berganda	Motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai .
4	Pengaruh Budaya Organisasi,	(Ainanur &	Metode penelitian	Secara simultan dan parsial budaya

	Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Tirtayasa, 2018)	*eksploratif*	organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT Perkebunan Nusantara IV.
5	Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara	(Mekel et al., 2014)	Metode Kuantitatif	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan penempatan kerja dan pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan. Secara simultan motivasi, penempatan pegawai, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan . terhadap kinerja pegawai pada

				Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara.
6	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara	(Purba et al., 2019)	Metode penelitian asosiatif	Kepuasan kerja, dan disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruh nya Terhadap Kinerja Karyawan	(Trang, 2013)	Analisis regresi berganda	Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

				kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil (Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat)	(Rahmawati & Gilang, 2017)	Metode penelitian kuantitatif	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.
9	The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and	(Sewang, 2016)	Research methods explanatory	In general it can be concluded that variables of leadership style,

	Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi			organizational culture, work motivation, and job satisfaction have significant influence on the performance of the lecturers.
10	Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City	(Arif et al., 2019)	Survey research methods	Leadership and organizational culture have a significant influence on motivation and job satisfaction. Leadership , organizational culture, motivation and job satis faction have a significantion effect on performance.

2.3 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi menjadi cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang mencerminkan nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi (Ermawan, 2011). Nilai-nilai tersebutlah yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman oleh anggota organisasi dalam bersikap dan berperilaku serta menjadi kebiasaan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaanya. Dalam mencapai tujuan organisasi tentu dipengaruhi oleh perilaku dan kebiasaan pegawai semakin banyak pegawai yang bertindak dan berperilaku sesuai dengan budaya yang ada serta mau menerima nilai-nilai dari budaya tersebut maka budaya organisasi tersebut akan semakin kuat. Budaya yang kuat akan membuat seluruh pegawai memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan keharmonisan tujuan yang akan membangun kekompakkan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Sehingga akan terjadi kerja sama dan komunikasi yang baik antar pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang baik dapat membuat pegawai menjadi lebih terarah sehingga dapat memaksimalkan kinerja dari pegawai tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh (Widodo, 2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dalam suatu organisasi/instansi, maka semakin baik pula kinerja pegawai dalam organisasi/instansi tersebut. Berdasarkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta penelitian pendahulu, diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

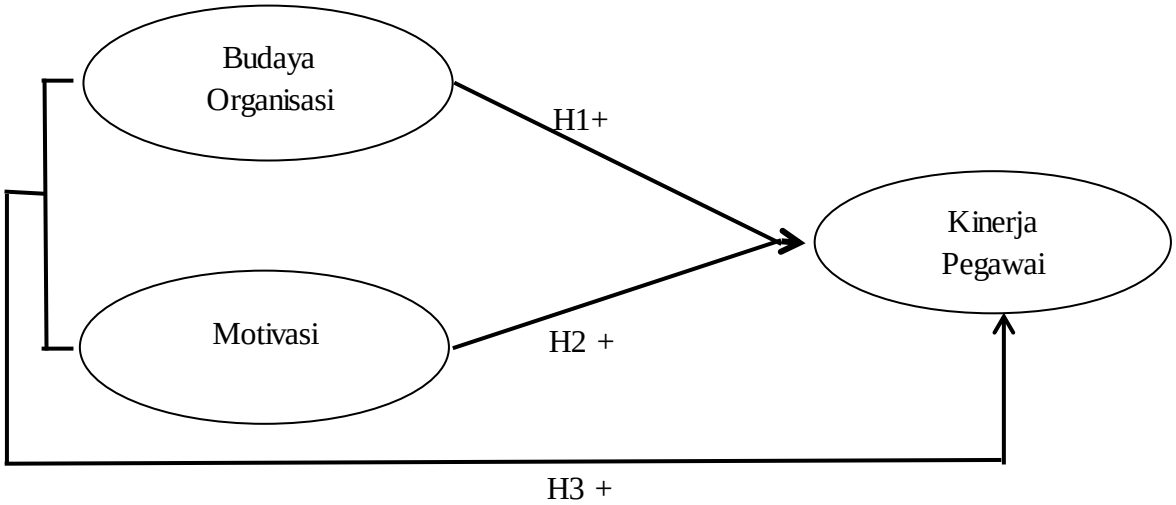
Motivasi memberikan dorongan kepada pegawai sehingga membangkitkan kekuatan semangat dan ketekunan dari dalam ataupun dari luar diri seorang pegawai untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Daft, 2010). (Kasmir, 2016) menyatakan jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya maka pegawai tersebut akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pegawai yang termotivasi akan memiliki semangat dalam melaksanakan pekerjaanya dengan baik dan benar hal ini tentunya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang rendah membuat pegawai memiliki kinerja yang rendah dan sebaliknya motivasi yang tinggi akan membuat pegawai memiliki kinerja yang tinggi. Motivasi perlu diberikan kepada pegawai agar pegawai memiliki semangat dalam bekerja dan agar pegawai menyadari bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi. Pada penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018) menyatakan pegawai yang telah termotivasi dengan baik akan memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja mereka semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah organisasi/instansi. Berdasarkan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai serta penelitian pendahulu, diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di identifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2016). Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel independen yaitu budaya organisasi dan motivasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, gambaran sistematis, menyeluruh mulai dari latar belakang masalah, dan landasan teori, maka terbentuklah suatu kerangka pemikiran yang tertuang dalam suatu model penelitian. Kerangka pemikiran ini merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini. Berdasarkan dari kerangka teoritis dan penelitian pendahulu, maka dibentuklah model penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Replikasi & modifikasi dari (*Katiandagho et al., 2014*)

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang disusun oleh peneliti, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan. Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir penelitian, maka dirumuskan hipotesis, sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

H3 : Secara bersama – sama budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.