

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan, serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan karena itu kunci untuk mengerti motivasi adalah memahami hubungan kebutuhan, dorongan dan tujuan. Manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi, mempunyai keinginan yang tinggi, mempunyai keinginan yang tinggi untuk sukses, keinginan ini sama besarnya dengan ketakutanya untuk gagal.

²⁹Kebutuhan merupakan kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu fakta dan adanya motivasi dalam diri individu. Jika kebutuhan seorang pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai akan merasa kecewa. Dan sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tersebut dapat terpenuhi maka pegawai menampilkan kegembiraannya, yang merupakan wujud dari kepuasannya. Kebutuhan adalah dasar utama yang menjadi landasan pegawai dalam berperilaku. Hal ini dikarenakan bahwa pemahaman dalam perilaku seseorang dapat diketahui melalui tingkat kebutuhannya. Abraham Maslow menjelaskan bahwa hierarki kebutuhan seorang individu yaitu antara lain:

- a. Kebutuhan fisiologis, adalah suatu kebutuhan dalam hal makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini termasuk kebutuhan

²⁹ Theolina Hormati, "Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Tenaga Medis Perawat di RSUD Selebe Solu Kota Sorong Provinsi Papua Barat)", Jurnal EMBA Vol.4 No 2 Juni 2016, Hal. 301

dasar dalam menunjang kehidupan manusia. Dengan demikian, kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang berhubungan dengan sandang, pangan, dan terbebas dari kesakitan.

- b. Kebutuhan rasa aman, adalah kebutuhan untuk mendapatkan perlindungan diri dari segala hal yang dapat membahayakan, pertentangan, dan lingkungan hidup. Dengan demikian, kebutuhan keamanan dan keselamatan merupakan kebutuhan agar terbebas dari segala bahaya dan ancaman.
- c. Kebutuhan kebersamaan, sosial, dan cinta adalah kebutuhan untuk mendapatkan teman, relasi, interaksi, dan kasih sayang. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan agar memperoleh dan berada di antara kelompok, berelasi, berinteraksi, dan saling mencintai serta menyayangi antara satu dengan lainnya.
- d. Kebutuhan akan harga diri, adalah kebutuhan agar dapat dihormati dan dihargai oleh individu lainnya. Dengan demikian, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mendapatkan harga diri dan kehormatan.
- e. Kebutuhan pengaktualan diri, adalah kebutuhan dalam pemenuhan diri sendiri secara optimal dengan memanfaatkan kecakapan, keahlian dan potensi dalam dirinya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dalam menunjukkan kecakapan, keahlian, dan potensinya. Selain itu, kesempatan untuk megutarakan pendapat, ide, gagasan, dan kritik terhadap segala hal yang ada di sekitarnya.³⁰

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa inti dari teori

³⁰ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2018, h.56-57

Maslow yaitu kebutuhan terklasifikasikan menjadi beberapa hierarki. Kebutuhan paling dasar adalah kebutuhan fisiologis, sedangkan kebutuhan tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Berdasarkan urutannya yaitu meliputi: Ivancevich, Konopaske, dan Matteson.³¹ Dessler menjelaskan bahwa dalam pemenuhan keperluan motivasi perilaku, maka kebutuhan paling dasar wajib untuk didahulukan daripada memenuhi level yang lebih tinggi. Dia mengatakan, *"People are motivated first to satisfy each lower order need, and then, in sequence, each of the higher-level needs"*. Konsekuensinya, jika Anda hendak memberikan motivasi kepada seseorang melalui penghargaan dan pekerjaan yang lebih sulit maka harus memastikan bahwa kebutuhan dasar orang tersebut telah dipenuhi dengan baik.³²

McClelland³³ menjelaskan bahwa produktivitas individu ditentukan dengan adanya "virus mental" yang terdapat dalam dirinya. Virus mental merupakan kondisi kejiwaan yang dapat merangsang individu agar mampu mencapai prestasinya. Ada tiga kebutuhan atau keinginan manusia yang menonjol yaitu: (1) kebutuhan untuk berprestasi, yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses; (2) kebutuhan akan kekuasaan (membuat orang lain berperilaku) dalam suatu cara yang orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian); dan (3) kebutuhan akan afiliasi (keinginan terjadinya suatu hubungan antarpribadi yang ramah dan karib).

³¹ Ivancevich, J.M., dan Matteson, M.T (2002). *Organizational Behaviour and Management*. Houston: Seventh Edition. Irwin/McGraw-hill.

³² Dessler, G. *Human Resource Management*. New Jersey: Twelfth Edition. Pearson Prentice Hall. 2011

³³ McClelland, D.C. *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press. 1987

a. Kebutuhan untuk berprestasi McClland dalam Mangkunegara,³⁴ menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik individu yang memiliki motif berprestasi tinggi, sebagai berikut:

- 1) Pribadi yang sangat bertanggung jawab
- 2) Mempunyai keberanian dalam pengambilan dan menanggung risiko
- 3) Mempunyai tujuan yang realistis
- 4) Mempunyai perencanaan kerja yang matang dan senantiasa berusaha untuk mewujudkan tujuan
- 5) Memanfaatkan umpan balik secara nyata dalam seluruh aktivitas yang dijalannya
- 6) Berupa mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan dalam merealisasikan tujuannya agar mampu berprestasi, yang mana dapat digunakan sebagai refleksi dari keinginan untuk senantiasa bertanggung jawab dalam memecahkan segala permasalahan yang dihadapi.

b. Kebutuhan untuk berafiliasi

Menurut Sutrisno, tingkah laku seseorang dapat disebabkan karena adanya dorongan atas kebutuhan untuk bergaul dan bersahabat yaitu antara lain:

- 1) Individu akan lebih mempedulikan hubungan pribadi pada lingkungan pekerjaannya dibandingkan dengan tugas-tugas pada suatu pekerjaan.

³⁴ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan ketiga, Bandung: PT Refika Aditama, 2018

- 2) Melaksanakan seluruh tugasnya secara efektif jika pekerjaan tersebut dilaksanakan secara bekerja sama dan kooperatif dengan orang lain.
- 3) Mengupayakan kesepakatan dari orang lain.
- 4) Menyukai dan menyayangi orang lain.

Kebutuhan untuk berafiliasi adalah kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, yang menjadi dorongan untuk berkomunikasi dengan lingkungan sekitarnya. Selama berinteraksi dengan orang lain, individu bersangkutan tidak ingin melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang sekitarnya.³⁵

c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu

Menurut teori McClland³⁶ disebutkan bahwa penting dilatihnya virus mental manajer, yaitu melalui pengembangan potensi tiap-tiap pegawai dengan cara menciptakan lingkungan kerja nyaman dan efektif. Hal ini bertujuan agar produktivitas perusahaan semakin berkualitas dan terealisasinya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno bahwa perilaku seseorang yang didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa dapat terlihat, yaitu antara lain:

- 1) Selalu berinisiatif untuk menolong orang lain meskipun orang tersebut tidak memintanya.
- 2) Berperan aktif untuk menentukan arah program-program yang akan dijalankan oleh organisasinya.
- 3) Menjadi bagian anggota suatu komunitas yang dapat mencerminkan

³⁵ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Kencana, 2017, h.129

³⁶ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018

prestasi.

- 4) Memiliki kepekaan terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari organisasinya.³⁷

Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan untuk berkuasa yang dapat digunakan sebagai refleksi dari dorongan dalam mewujudkan kewenangan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2. Definisi Motivasi Kerja

Dalam menghadapi kehidupan serba modern dengan teknologi yang canggih dekade kini, peranan SDM yaitu karyawan/pegawai sebagai tenaga kerja dalam suatu unit organisasi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, baik berupa materi maupun jasa. Produktivitas karyawan tersebut, saat ini menjadi pusat perhatian dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada faktor utama antara lain adalah motivasi kerja karyawan.

Menurut Hasibuan dalam konsepnya mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.³⁸

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai

³⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2017, h.130

³⁸ SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*. (Jakarta: Bumi Aksara). 2016. Hal 278.

untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik maka para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi.

3. Jenis Motivasi Kerja

Menurut Udo dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) Motivasi internal
 - a) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas;
 - b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas;
 - c) Memiliki rasa senang dalam bekerja;
 - d) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.
- 2) Motivasi eksternal
 - a) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya;
 - b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya;
 - c) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.³⁹

4. Aspek Motivasi Kerja

Ada tiga aspek-aspek motivasi kerja menurut George dkk:⁴⁰

- 1) Arah Perilaku (*Direction of behavior*) adalah perilaku yang dipilih seseorang

³⁹ Kuckartz Udo. *Qualitative Text Analysis*. (Sage Publication, Ltd. Jerman). 2015. Hal 73.

⁴⁰ George, Jennifer and Gareth R Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (Pearson Education, Inc, New Jersey). 2012. Hal 43

dalam bekerja, diukur melalui adanya kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan.

- 2) Tingkat Usaha (*Level of effort*) yakni mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan kemauan untuk menjadi lebih baik dari yang sebelumnya.
- 3) Tingkat Kegigihan (*Level of persistence*) yakni mengenai seberapa keras seseorang akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui kemauan untuk mengembangkan keahlian dan memajukan perusahaan serta kegigihan bekerja walaupun lingkungan kurang mendukung.

Robbins dan Judge sebagaimana dikutip dari Jurnal yang ditulis oleh Muhammad Rizky menyatakan aspek-aspek motivasi kerja adalah:⁴¹

- 1) Memiliki sifat agresif.
- 2) Kreatif dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari.
- 4) Mematuhi jam kerja.
- 5) Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan kemampuan.
- 6) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Dari beberapa pendapat para pakar di atas dapat diambil kesimpulan bahwa

⁴¹ Muhammad Rizky, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)", Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Vol. 3, Januari 2022, Hal 292

aspek-aspek dari motivasi kerja ialah adanya kedisiplinan karyawan, imajinasi yang tinggi dan kreatif, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan, *direction of behavior* (perilaku), *level of effort* (tingkat usaha), *level of persistence* (tingkat kegigihan), kemauan, kebutuhan, rasa aman.

5. Faktor Motivasi Kerja

Menurut Herzberg mengklaim telah menemukan penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:⁴²

- a. *Hygiene Factors* yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
- b. *Motivation Factors* yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

B. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Robbins menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan

⁴² Herzberg, Frederick. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed. Hal 89

terhadap orang luar.⁴³ Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.⁴⁴

Sedangkan menurut Munandar mengungkapkan budaya organisasi adalah cara berpikir, cara bekerja, dan cara laku para karyawan satu perusahaan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing.⁴⁵ Menurut Sutrisno mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.⁴⁶ Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain⁴⁷.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar mengenai cara berpikir, cara merasakan, dan cara berperilaku yang dianut oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Adanya budaya organisasi

⁴³ Stephen Robbins. "Organizational Behavior". (Prentice Hall). 2016. Hal 78.

⁴⁴ Kinicki Kreitner. "Organizational Behavior". (New York: McGraw-Hill), 2010. Hal 98.

⁴⁵ A.S. Munandar dkk. Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Untuk Kerja Perusahaan. (Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia). 2016. Hal 66.

⁴⁶ Edy Sutrisno. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group). 2016. Hal 21

⁴⁷ Robbins. Op.Cit. Hal 76

yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dapat disimpulkan, semakin baik budaya suatu organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam⁴⁸. Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi.⁴⁹ Adanya budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

2. Aspek Budaya Organisasi

Tika mengemukakan ada 9 aspek budaya organisasi; nilai inti, lingkungan bisnis, pelopor, jaringan budaya, pola ritual keyakinan, nilai dan perilaku, gaya manajemen, norma – norma dan prosedur, pedoman perilaku. Miller mengemukakan ada 8 aspek budaya organisasi, antara lain:⁵⁰

- 1) Azas tujuan, seberapa jauh anggota organisasi (karyawan perusahaan) memahami tujuan perusahaan.

⁴⁸ Kinicki Kreitner. Op.Cit. Hal 41

⁴⁹Budi, Setiyawan dan Waridin. "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi, Semarang: JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.

⁵⁰ Miller, (2008). Handbook Of Research Methods In Public Administration. Boca Raton: CRC Press. Hal 90.

- 2) Azas konsensus seberapa besar perusahaan memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
- 3) Azas keunggulan, seberapa besar kapabilitas organisasi dalam memotivasi anggotanya untuk berprestasi, atau menunjukkan performansi terbaiknya.
- 4) Azas kesatuan, seberapa besar keberpihakan dan keadilan manajemen perusahaan dalam memperlakukan karyawannya.
- 5) Azas empirik, seberapa tinggi komitmen perusahaan untuk menggunakan data empirik dalam pengambilan keputusan.
- 6) Azas prestasi, seberapa besar pengakuan perusahaan terhadap prestasi yang ditunjukkan anggotanya.
- 7) Azas keakraban, menyangkut kondisi hubungan interpersonal antara perusahaan dengan karyawan atau antar karyawan dengan perusahaan.
- 8) Azas integritas, seberapa besar kesungguhan karyawan perusahaan untuk bekerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek budaya organisasi terdiri dari delapan antara lain Azas tujuan, Azas konsekuen, Azas keunnggulan, Azas kesatuan, Azas empirik, Azas prestasi, Azas keakraban dan Azas integritas.

C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya⁵¹. Didalam penelitian ini dikembangkan dua jenis variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen.

1. Variabel Independen

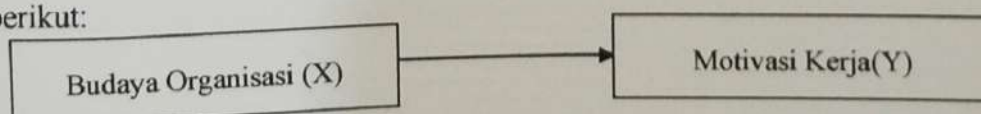
Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif. Variabel independen ini menjadi sebab terjadinya variabel dependen. Variabel independen biasa dilambangkan dengan X. Variabel-variabel bebas yaitu variabel budaya organisasi (X)

2. Variabel dependen

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Nilai variabel dependen dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen biasa dilambangkan dengan Y. Variabel terikat (*dependent variable*) yaitu motivasi kerja.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menggambarkan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:



⁵¹Sugiyono Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D. (Bandung: Alfabeta). 2016. Hal 43