

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

Dalam Bab 2 ini akan diuraikan penjelasan umum mengenai landasan-landasan teori yang dipakai sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini. Pembahasan pertama adalah mengenai teori-teori mengenai Kinerja. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 1993). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja.

Secara umum faktor fisik dan nonfisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan nonfisik. Pada kesempatan ini penelitian difokuskan pada lingkungan nonfisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial organisasi atau perusahaan.

Menurut Prawirosentono (1999), kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Kemudian selanjutnya menurut Mitchell dalam Timpe (1999), motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, para manajer dituntut untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan, hal ini termasuk dalam ruang lingkup variabel budaya organisasi

Setelah melihat paparan di atas, sekilas dapat kita lihat adanya keterkaitan yang erat antara variabel-variabel budaya organisasi, motivasi dan kinerja individu. Untuk dapat memahami keterkaitan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja serta kinerja perlu kita pahami dulu masing-masing pengertian dari 3 variabel tersebut melalui pendapat beberapa ahli.

### 2.1. Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan hal ini kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Beberapa ahli manajemen merumuskan definisi kinerja sebagai berikut:

- a. Stoner dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
- b. Bernardin dan Rusel, 1983 seperti yang dikemukakan dalam buku Achmad S. Ruby mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan dan kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- c. Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya* mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- d. Prawiro Sunoro, 1999 dalam buku Merry Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.
- e. Menurut John Whitmore dalam *Coaching for Performance* (1997 : 104), Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari

seseorang. Jadi, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan. Lebih lanjut, John Whitmore mengemukakan bahwa Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

- f. As'ad, 1991 mendefinisikan kinerja sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- g. Kurb, 1986, mendefinisikan kinerja sebagai pekerjaan yang merupakan gabungan dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang .
- h. Gilbert, 1977 mengemukakan bahwa kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- i. Moh. Pabundu Tika dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan mengemukakan bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya, pencapaian tujuan organisasi serta periode waktu tertentu. Sehingga menurut beliau dapat diambil kesimpulan bahwa definisi kinerja adalah hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berkaitan dengan kinerja organisasi publik, Dwiyanto (2002:48-49) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap sebagai berikut:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami

sebagai rasio antara *input* (masukan) dengan *output* (keluaran).

b. Orientasi kualitas layanan kepada pelanggan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

c. Responsibilitas

Responsibilitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah para pejabat politik tersebut dipilih rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Selanjutnya Mardiasmo (2002:196) mengemukakan bahwa tolak ukur kinerja organisasi publik berkaitan dengan ukuran keberhasilan yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Satuan ukur yang relevan digunakan adalah efisiensi pengelolaan dana dan tingkat kualitas pelayanan yang dapat diberikan kepada publik.

Ukuran kinerja menurut Armstrong (1994:62) adalah Performance measure may refer to such matters as income generation, sales output, units processed, productivity, cost, delivery-to-time, take up of a service speed of reaction or turn round, achievement of quality standards or customer client reactions. Pendapat Armstrong tersebut dapat disimpulkan

bahwa ukuran kinerja sangat bervariasi sesuai dengan bidang dari masing-masing organisasi.

Selanjutnya terdapat pendapat Chung dan Megginson dalam Sugiono (2004:124) mengenai beberapa indikator untuk mengukur kinerja sebagai berikut:

1. *Quality of work* (kualitas kerja)
2. *Quantity of work* (kuantitas kerja)
3. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
4. *Creativeness* (daya kreasi)
5. *Cooperation* (kerja sama)
6. *Dependability* (kebergantungan)
7. *Initiative* (inisiatif)
8. *Personal Qualities* (kualitas pribadi)

## 2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Lebih lanjut, seperti yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (1987), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama

yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (1987) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

### 2.3 Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Pada dasarnya faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien adalah Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), karena menunjukkan adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel ( 1993 : 379 ) “ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio ( 1992 : 267 ) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.

Menurut Bambang Wahyudi ( 2002 : 101 ) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Menurut Henry Simamora ( 338 : 2004 ) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

## 2.4 Pengertian Budaya dan Organisasi

Pengertian budaya telah banyak didefinisikan oleh para pakar budaya. Bahkan Kroeber dan Kluchon, 1952, mengungkapkan 164 definisi Budaya.

Taliziduhu Ndraha dalam bukunya *Budaya Organisasi* mengemukakan pendapat Edward Burnett dan Vijay Sathe, sebagai berikut:

### Edward Burnett

*Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society.*

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

### Vijay Sathe

*Culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common.*

Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.

Robert G. Owens dalam bukunya *Organizational Behaviour in Education* mengemukakan definisi budaya menurut Terrence Deal dan Allan Kennedy sebagai berikut: *Culture is a system of shared values and benefit that interact with an organization's people, organizational structures and control systems to produce behavioural norms* (Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku).

Dari tiga definisi budaya di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat,

asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berbagai kebutuhan hidup yang tidak terbatas dan kemampuan yang terbataslah yang mendorong manusia untuk berhubungan dengan manusia lainnya. Hal ini diperkuat dengan pendapat bahwa manusia merupakan makhluk sosial. Sejalan dengan tingkat kematangan (keinginan dan kemampuannya), hubungan tersebut terus bergerak dinamis dimulai dari tingkat yang sederhana, hingga tingkat hubungan yang modern. Organisasi, merupakan wadah atau alat di mana segenap keinginan dan kemampuan sejumlah atau sekumpulan orang bersatu, mengikat diri dalam rangka usaha memenuhi kebutuhannya. Jika dilihat dari proses terbentuknya dan kegunaannya, organisasi juga merupakan salah satu fungsi Budaya, yaitu sebagai pengikat suatu masyarakat, berisi pola perilaku, dll.

Banyak definisi yang telah dirumuskan oleh para ahli mengenai organisasi. Moh. Pabundu Tika (2006:5) mengemukakan pendapat JR. Schermerhorn, Philip Slznick dan Chester J. Bernard mengenai definisi Organisasi. Menurut JR. Schermerhorn, *Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose* (organisasi adalah kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama).

Philip Selznick mendefinisikan *Organization is an arrangement of personal for facilitating the accomplishment of some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities* Menurut Selznick organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab).

Selanjutnya Chester J. Bernard yang berpendapat bahwa *Organization is cooperation of two or more person, a system of conciosly coordinated personal activities or forces* (organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar).



Berdasarkan ketiga definisi di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Kumpulan orang
- b. Kerjasama
- c. Tujuan bersama
- d. Sistem Koordinasi
- e. Pembagian tugas dan tanggung jawab
- f. Sumber Daya Organisasi.

## 2.5 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi (BO) merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Teori Organisasi. MSDM BO dilihat dari aspek perilaku, sedangkan Teori Organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.

Di Indonesia, BO mulai dikenal pada 1980—1990-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, cara mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkaji dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan informal. Salah satu pakar yang cukup gigih mengembangkan BO adalah Prof Dr. Taliziduhu Ndraha, seorang pakar Ilmu Pemerintahan.

Dalam perkembangannya, pertama kali BO dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya: Edward H. Schein, seorang Profesor Manajemen dari *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology* dan juga seorang Ketua Kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan BO pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya: *Organizational Culture and Leadership*.

Kemudian bermunculan banyak ahli yang telah mendefinisikan pengertian Budaya Organisasi antara lain:

- a. Phithi Sithi Amnuai dalam tulisannya *How to build a Corporation C* dalam majalah *Asian Manager* (September 1989) mendefinisikan BO sebagai berikut: *Organizational Culture is a set of basic assumption and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration* (Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal).
- b. Edward H. Schein dalam *Organizational Culture and Leadership* (1992), *The culture of a group can now be define as a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptations and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems* (budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut). Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan Artefak (*Artifact*) yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu filosofi, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*. *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku.

Untuk itu value itu bisa diukur (diuji) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991: 14)

- c. Brown (1998: 34), budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi dan budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi
- d. Stephen Robbins dalam bukunya *Organizational Behaviour* mendefinisikan BO sebagai: *A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This is a set of characteristics that the organization values.*

Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Selanjutnya, Robbins (1998) menyebutkan adanya 10 (sepuluh) karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif Individual berupa tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko
3. Arah yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi
4. Integrasi yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi
5. Dukungan dari Manajemen yaitu berupa sejauh mana para manajer member komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka
6. Kontrol yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai

7. Identitas sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional
8. Sistem Imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
10. Pola-pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Keseluruhan karakteristik tersebut meliputi dimensi struktural dan perilaku contohnya dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku para pemimpinnya. Perilaku kepemimpinan ini kemudian akan terkait dengan desain organisasi. Desain Organisasi juga mempengaruhi inisiatif individual. Makin desentralisasi proses pengambilan keputusan, makin berkurang inisiatif individual para pegawai.

- e. Ndraha (2005), mengemukakan terdapat beberapa pengertian Budaya Organisasi yaitu: pengertian konseptual, fungsional dan struktural. Adapun pengertian secara konseptual yang menjadi landasan teori dari penulisan tesis ini.

Pengertian konseptual tentang Budaya Organisasi banyak kita dapati di berbagai buku teks, buku kompilasi dan monografi. Awalnya BO dalam arti *corporate culture* dipandang sebagai budaya yang terdapat dalam organisasi di dalam organisasi atau perusahaan. Seperti Desmond Graves dalam *Corporate Culture* (1986) memberikan definisi :

- a. *Culture as behavioral process*
- b. *Organizational Culture as a means of establishing behavior.*
- c. *Organizational Culture as an incentive to commitment by falsification*
- d. *of the equity balance*
- e. *Organizational Culture as a defense against anxiety*

- f. *Organizational Culture as a system of causal relationships*
- g. *Organizational Culture as operant conditioner.*

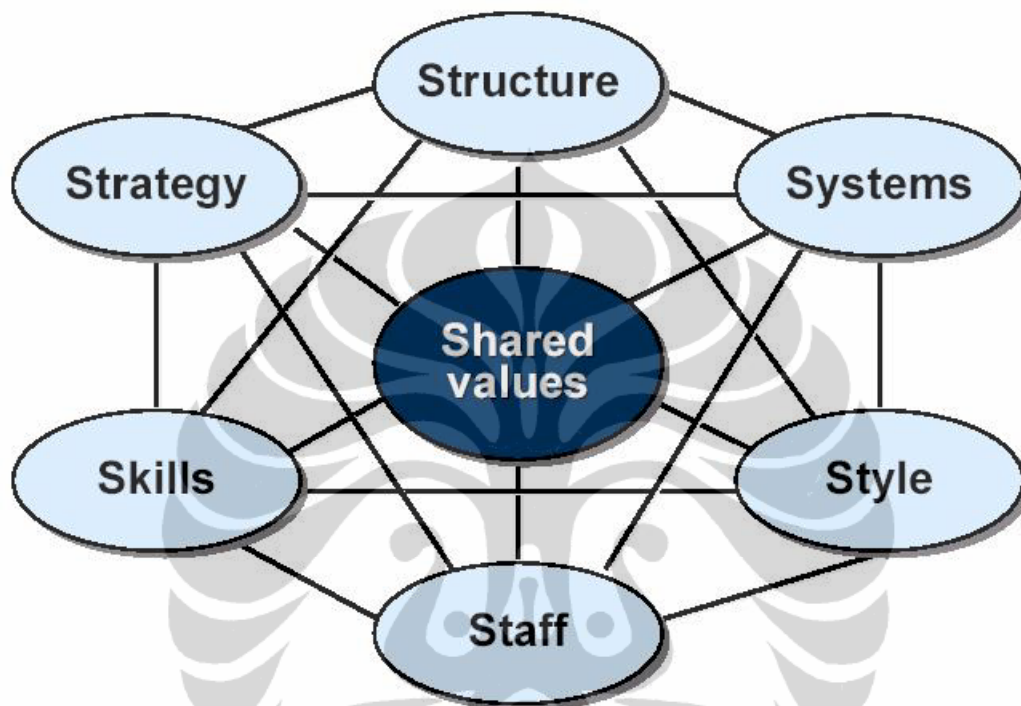
John P. Kotter dan James L. Heskett dalam *Corporate Culture and Performance* (1992, 4) membedakan dua level *organizational culture* yaitu:

- a. *The deeper and less visible level, cultures refers to values that are shared by people in a group and that tend to persist over time even when group membership changes*
- b. *At more visible level, culture represents the behavior patterns or style of an organization that new employees are automatically encouraged to follow by their fellow employees.*

Menurut Ndraha, dari sekian banyak definisi yang diuraikan di atas, definisi Phithi Sithi Amnuai adalah yang paling jelas. Indikator Budaya Organisasi menurut definisinya adalah *basic, assumption, belief, shared and learn*. Indikator-indikator tersebut menunjukkan aspek kualitatif (*basic*), aspek komponen (*assumption and belief*), aspek kuantitatif (*shared members*), aspek cara terbentuknya (pembentukan yaitu melalui *learning* atau pembelajaran). Dalam definisi Phithi Sithi Amnuai dan Schein terdapat kata kunci lain yang amat relevan untuk Indonesia, yaitu *problems of external adaption dan internal integration*, yang pertama berhubungan dengan globalisasi dan pasar bebas dan yang kedua berkaitan dengan kondisi dalam negeri Indonesia yaitu proses persatuan dan pelestarian persatuan Bangsa Indonesia menurut konsep Bhineka Tunggal Ika. Kata kunci ini diharapkan menjadi indikator budaya bangsa Indonesia ke depan.

Selanjutnya, salah satu konsep tentang budaya organisasi yang menjadi rujukan dalam mempelajari teori organisasi umumnya dan budaya organisasi khususnya adalah konsep yang oleh Pascale dan Athos (1978) dalam bukunya *"The art of Japanese Mangement"* disebut sebagai *McKYNSEY 7-S FRAMEWORK*. Kemudian dalam buku *"In Search of Excellence"* yang ditulis oleh Tom Peters and Robert Waterman (1982), *McKYNSEY 7-S FRAMEWORK* kembali muncul. Konsep ini terdiri dari

tujuh buah konsep yang saling terkait laksana sebuah mutiara. Enam buah konsep dalam bentuk lingkaran yang dihubungkan dengan tali-temali, masing-masing *Strategy*, *Structure*, *Style*, *Staff*, *System* dan *Skill* saling terkait dan ditengahnya adalah lingkaran *Shared Values* yang tidak lain adalah budaya organisasi yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 *McKINSEY 7-S FRAMEWORK*

Sumber: *Peter and Waterman (1982) "In Search of Excellence"*

Tiga perangkat S pertama yaitu *strategy*, *structure* dan *system* disebut dengan S keras (*hardware*), sedangkan 4 perangkat S terakhir meliputi, *staff*, *style* (gaya), *skill* (ketrampilan) dan *shared value* disebut sebagai perangkat S lunak (*software*).

Moh. Pabundu Tika dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* mengemukakan, dengan mengacu pada definisi-definisi tersebut di atas dapat kita lihat apa yang menjadi unsur-unsur dari Budaya Organisasi yaitu:

- a. Asumsi dasar  
Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Seperangkat nilai dan Keyakinan yang dianut  
Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.  
Budaya Organisasi perlu diciptakan atau dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
- d. Pedoman mengatasi masalah  
Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- e. Berbagi nilai (*sharing of value*)  
Dalam budaya organisasi perlu keberbagian nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- f. Pewarisan (*learning process*)  
Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.
- g. Adaptasi

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Wirawan dalam bukunya *Budaya dan Iklim Organisasi* (2007) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma-norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi, yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

## 2.6 Fungsi Budaya Organisasi

Kita juga bisa melihat adanya kaitan yang erat antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja. dengan memahami uraian mengenai fungsi BO dari beberapa ahli antara lain:

Menurut Robbins (1996:642) fungsi BO adalah untuk sebagai berikut:

- a. Menetapkan batasan/menegaskan posisi organisasi secara berkesinambungan
- b. Mencetuskan atau menunjukkan identitas diri para anggota organisasi
- c. Mewakili kepentingan orang banyak
- d. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- e. Meningkatkan stabilitas sosial
- f. Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi

Selanjutnya Luthans (1998; dalam Lako 2004: 31) memberikan pendapat bahwa fungsi BO adalah untuk:



- a. Memberi *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
- b. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
- c. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Noe dan Mondy, 1996).
- d. Membangun dalam perancangan kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis *programing, budgetting, controlling, monitoring*, evaluasi dan lainnya (Merchant 1998, Anthony dan Govindarajan 1996).
- e. Membantu manajemen dalam menyusun skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan. Sebagai sumber daya kompetitif organisasi apabila dikelola secara baik.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat para ahli sebelumnya, menurut Moh. Pabundu Tika, mengemukakan bahwa fungsi BO adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok yang lain
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme control, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- e. Sebagai integrator. Budaya organisasi bisa dijadikan sebagai integrator karena sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat subbudaya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
- f. Membentuk perilaku bagi karyawan agar karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- i. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat menjadi alat komunikasi antara atasan dan bawahan, atau pun sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- j. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

## 2.7 Budaya Organisasi Publik

Taliziduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu: Budaya Organisasi Perusahaan, Budaya Organisasi Publik dan Budaya Organisasi Sosial

Mari kita coba uraikan mengenai budaya organisasi publik. Karena Ditjen HKI adalah sebuah organisasi publik akan lebih baik jika kita memahami pengertian budaya organisasi publik itu.

Menurut Ndraha, kegiatan privat kerap menimbulkan konflik kepentingan antarkelompok dan pihak lain, antara organisasi privat dengan yang lainnya. Dengan kata lain masyarakat membutuhkan seperangkat hal yang tidak dapat dipenuhinya sendiri dengan efisien. Kebutuhan ini yang dimaksud dengan jasa publik yaitu alat pemenuh kepentingan umum seperti jalan raya, air bersih, listrik dan layanan publik yaitu alat untuk mengakui, memenuhi dan melindungi hak asasi dan hak-hak turunan (derivatif) manusia seperti keadilan, keamanan, kepastian hukum, kemerdekaan, kebebasan memilih dan lain-lain. Dari sudut substansi, manusia memerlukan jasa publik (*public choice* dan *public policy*) dan layanan hak sipil (berdasarkan HAM dan konstitusi). Dari sudut formal dibutuhkan kekuatan untuk menegakkan norma. Organisasi Publik dibentuk guna menerapkan kebijakan publik dan hak, memproduksi dan mendistribusikan jasa publik dan layanan hak sipil kepada setiap masyarakat dan orang yang berhak. Organisasi publik dibentuk oleh rakyat sebagai *sovereign* dan diberi kekuasaan (*authority*) yaitu kekuatan yang sah.

Penggunaan kekuasaan oleh organisasi publik harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pemberi kekuasaan yaitu rakyat setuntas mungkin. Penggunaan kekuasaan di sini adalah proses memproduksi (penyediaan) jasa publik dan layanan hak sipil di atas. Dengan demikian fungsi organisasi publik adalah membangun kekuasaan aturan rencana (yang seharusnya disepakati bersama), menggunakan kekuasaan birokrasi (yang seharusnya profesional) dan mempertanggungjawabkan kekuasaan penyediaan jasa layanan (sebagaimana diharapkan *sovereign* dan konsumen).

Selanjutnya, Ndraha mengemukakan bahwa budaya organisasi publik terbentuk melalui dan oleh interaksi antar pelaku-pelaku ketiga fungsi itu di atas dengan lingkungan masing-masing.

## 2.8. Budaya Organisasi dan Budaya Kerja Aparatur Negara

Kenyataan menunjukkan bahwa selama ini para aparatur negara masih belum mampu menunjukkan upaya sungguh-sungguh untuk berperilaku yang berdasarkan pada nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur Negara yang bertanggung jawab. Budaya organisasi pemerintah dan Budaya Kerja Aparatur Negara dewasa ini lebih banyak mencirikan budaya organisasi yang kurang sehat.

### 2.8.1 Budaya Organisasi Pemerintah

Organisasi pemerintah masih mengidap penyakit birokrasi serius yang dicirikan oleh penekanan pada proses ketimbang tujuan, kewenangan lebih penting daripada pelayanan, bentuk lebih penting ketimbang isi, dan tradisi lebih penting ketimbang kemampuan beradaptasi (kelenturan). Ini terlihat dari berbagai keluhan masyarakat terhadap layanan birokrasi yang lebih banyak menyulitkan ketimbang mempermudah.

Mengubah persepsi negatif terhadap layanan birokrasi pemerintah memerlukan upaya sungguh-sungguh untuk mengejawantahkan budaya kerja yang mendukung produktivitas aparatur negara dalam memberikan layanan terbaik bagi masyarakat. Diperlukan waktu membiasakan diri dengan pola pikir, pola rasa, dan pola tindak baru yang dapat melahirkan aparatur Negara yang berkarakter mulia yang menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, profesional, antusias, bertanggung jawab, kreatif, disiplin, dan peduli.

### 2.8.2 Budaya Kerja Aparatur Negara

Budaya kerja aparatur negara adalah sikap dan perilaku individu aparatur Negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian, budaya kerja adalah perwujudan dari gejala dalam pada lapisan kognisi individu yang memengaruhi caranya berpikir,

memandang, merasa, dan berperilaku ketika para pegawai berinteraksi dengan lingkungannya, baik di dalam maupun di luar organisasi.

## 2.9. Pengertian Motivasi

Untuk dapat melihat atau membuktikan bahwa ada keterkaitan antara budaya organisasi dengan motivasi serta kinerja maka kita harus memulai dari memahami definisi motivasi kerja atau biasa kita sebut sebagai motivasi saja. Ada beberapa ahli yang mendefinisikan motivasi. Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Seperti yang dikemukakan Nawawi (1977), motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu kegiatan .

Selanjutnya menurut Lussier (2001:78) *Motivation is anything that affects behaviour in pursuing a vertain outcomes*. Pendapat Lussier ini mengatakan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mempengaruhi perilaku dalam mencapai suatu tujuan. Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka motivasi sangat berperan penting dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Suardiman (1990) mengemukakan bahwa dengan memahami motif yang mendasarinya, maka akan dapat memahami mengapa seseorang melakukan sesuatu. Motif dan kebutuhan mempunyai hubungan kausal. Motif timbul karena adanya kebutuhan (*need*). Suardiman (1990) menyatakan bahwa kebutuhan dan motif tidak bisa diamati, sedangkan yang bisa diamati adalah perilakunya. Selain pengamatan terhadap tingkah laku individu, maka untuk mengetahui atau meyakinkan adanya kebutuhan dan motif ialah dengan mengetahui pengalaman pribadi. Motif di samping dipengaruhi oleh kebutuhan biologis sebagai makhluk hidup (motif biogenetis), juga dipengaruhi oleh hubungan individu dengan lingkungan sosial (motif sosiogenetis).

Istilah motivasi berkaitan erat dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk membuat sesuatu guna mencapai tujuan. Hamalik

(1993), mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurut Wijdaja (1986), motivasi adalah perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan tugas untuk mencapai suatu tujuan.

Hamalik (1993) menyatakan bahwa antara kebutuhan-motivasi dan perbuatan atau tingkah laku-tujuan dan kepuasan ada hubungan yang kuat. Tiap perbuatan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Timbulnya motivasi disebabkan adanya sesuatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Jika tujuan telah tercapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap sesuatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap.

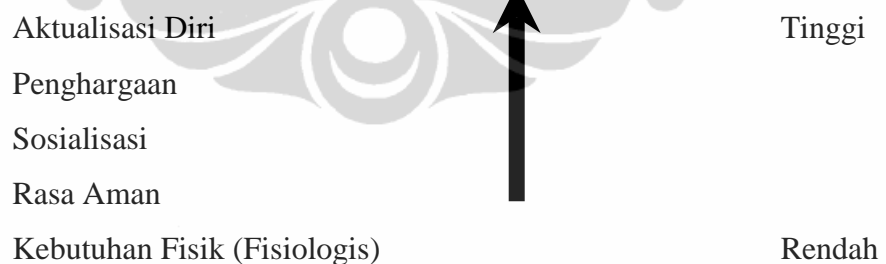
Menurut Dessler (1992), kebutuhan tingkat rendah terpenuhi oleh faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji, supervise (penyelia), kondisi kerja dan kebutuhan tingkat tinggi terpenuhi oleh faktor-faktor instrinsik dalam pekerjaan itu sendiri seperti keberhasilan dan tantangan. Penyediaan kebutuhan tingkat rendah untuk menggerakkan motivasi hanya akan berhasil untuk jenis pekerjaan rutin dan diselia dengan seksama. Namun, jika harus lebih bergantung pada pengendalian dan kreativitas karyawan, maka harus lebih diupayakan penyediaan kebutuhan tingkat tinggi dengan penciptaan kesempatan bagi perolehan penghargaan dan prestasi dalam pelaksanaan pekerjaan dan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Dalam bukunya yang berjudul Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, Dr. Husein Umar, S.E., M.M., MBA mengemukakan salah satu definisi motivasi dari Wayne F. Cascio yaitu: *“A force that results from an individual’s desire to satisfy their need (e.g. hunger, thirst and social approval)”*. Lebih lanjut Husein Umar membahas mengenai teori motivasi. Menurut beliau teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 yaitu: Teori Kepuasan (*Content Theory*) dan Teori Proses (*Process Theory*).

Teori Kepuasan (*Content Theory*) adalah teori motivasi yang mendasarkan pada factor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu

sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Jadi, mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori Kepuasan yang dikenal antara lain :

- a. Teori Motivasi Klasik dari Taylor. Menurut teori ini, motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, dengan kata lain hanya untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup.
- b. Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Hierarchy*) dari Abraham Maslow. Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kepuasan biologis dan psikologis yaitu berupa materil dan immaterial. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya yang berjenjang. Jenjang tersebut digambarkan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:



- c. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg. Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan yaitu:

1. Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah.

Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti misalnya lapar-makan-kenyang-lapar. Dalam bekerja, kebutuhan ini misalnya gaji, kepastian pekerja dan supervise yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

2. Faktor-faktor motivasi (*Motivation Factors*)

Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dengan yang lainnya.

Teori Dua Faktor ini disebut juga dengan Konsep Higiene yang mencakup isi pekerjaan yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu. Selain isi pekerjaan, konsep ini juga mencakup faktor higienis yaitu gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi serta kualitas supervisi

Dari konsep higiene dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini.

- d. Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*) dari McClelland. Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan
- e. Teori *Existence, Relatedness dan Growth* (ERG) dari Alderfer. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris. Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan keberadaan



(*existence*), kebutuhan akan afiliasi (*relatedness*) dan yang terakhir adalah kebutuhan akan kemajuan (*growth*).

Kelompok teori motivasi yang kedua adalah Teori Motivasi Proses (*Process Theory*). Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

Ada tiga macam teori motivasi proses yang terkenal, yang pertama adalah Teori Harapan (*Expectancy Theory*). Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan kepada 3 komponen yaitu:

- a. Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku;
- b. Nilai (*Value*), merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Misalnya nilai positif pada peristiwa terpilihnya seseorang karena memang ingin dipilih, nilai negatif bila seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih, jika secara acuh tak acuh bernilai nol.
- c. Pertautan (*Instrumentality*) yaitu besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya.

Kedua adalah Teori Keadilan (*Equity Theory*). Menurut teori ini keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik maka semangat kerja para karyawan cenderung meningkat.

Teori motivasi proses yang terkenal lainnya adalah Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*). Teori didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

Namun, selain ketiga teori tadi kemudian muncul yang disebut Teori X dan Y dari McGragor. Teori ini yang dicetuskan oleh McGragor ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia penganut teori X dan teori Y.

Asumsi Teori X adalah:

- Karyawan rata-rata malas bekerja
- Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawab
- Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi
- Karyawan lebih mementingkan diri sendiri

Asumsi Teori Y adalah

- Karyawan Rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan
- Dapat memikul tanggung jawab
- Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi
- Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

Ada lagi beberapa definisi dari Motivasi yaitu karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. (Stoner & Freeman, 1995:134) Motivasi menurut Ngilim Purwanto (2000:60) adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi adalah perasaan atau pikiran yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan atau menjalankan kekuasaan terutama dalam berperilaku (Sbortell & Kaluzny, 1994:59). Dari berbagai macam definisi motivasi, Stanford (1970), ada tiga poin penting dalam pengertian motivasi yaitu hubungan antara kebutuhan, dorongan dan tujuan. Kebutuhan muncul karena adanya sesuatu yang kurang dirasakan oleh seseorang, baik fisiologis maupun psikologis. Dorongan merupakan arahan untuk memenuhi kebutuhan tadi, sedangkan tujuan adalah akhir dari satu siklus motivasi (Luthans, 1988:184).

Setelah kita melihat uraian diatas maka ditentukanlah 3 variabel yaitu variabel Kinerja, variabel Budaya Organisasi dan variable Motivasi. Berdasarkan teori-teori diatas, maka dapat ditetapkan indikator-indikator dari tiap variable.

Menurut definisi dari Arsmstrong (1994:62) dan definisi Chung dan Meggison dalam Soegiono (2004:124) dapat ditentukan indikator-indikator untuk variabel Kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Speed activity*
2. *Work timetable*
3. *Job knowledge*
4. *Personal Qualities*
5. *Initiative*
6. *Quality of work*

Merujuk pada Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg mengenai Motivasi, Definisi Motivasi menurut Herzberg yang dikemukakan Hussein Umar (1997: 38): Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua factor utama yang merupakan kebutuhan yaitu:

1. Faktor Pemeliharaan (*maintenance factors*)  
merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti misalnya lapar-makan-kenyang-lapar. Dalam bekerja, kebutuhan ini misalnya gaji, kepastian pekerja dan supervise yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.
2. Faktor-faktor motivasi (*motivation factors*)  
Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dengan yang lainnya.

Berdasarkan teori ini ditentukan indikator-indikator dari variabel motivasi sebagai berikut

1. Penghargaan
2. Pengembangan diri
3. Kondisi Kerja
4. Tanggung Jawab
5. Hubungan dengan mitra kerja
6. Pekerjaan itu sendiri

Selanjutnya indikator-indikator dari variabel budaya organisasi adalah merujuk ada teori Stephen Robbins yang diuraikan dalam oleh Moh. Pabundu Tika dalam bukunya “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”. Teori tersebut mendefinisikan budaya organisasi sebagai: *A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This is a set of characteristics that the organization values.* Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Robbins juga menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampurkan dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi itu adalah inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, Integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Namun penelitian ini tidak mengambil semua karakteristik tersebut karena seperti kita ketahui bahwa Stephen Robbins adalah seorang ahli dalam Budaya Perusahaan. Pemilihan teori dari Robbins sebagai salah satu landasan teori adalah karena ada beberapa karakteristik yang sangat sesuai dengan situasi dan kondisi di Subdit Pemeriksaan Merek Ditjen HKI yaitu:

1. Inisiatif individu
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
3. Kebersamaan

4. Dukungan dari manajemen
5. Toleransi terhadap Konflik
6. Pola Komunikasi
7. Pembelajaran
8. Kontrol

