

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

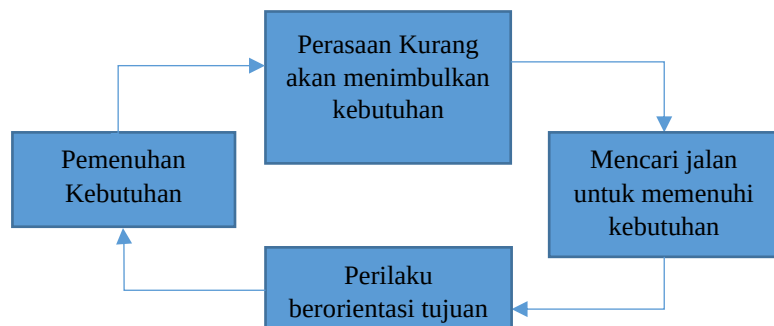
2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori motivasi

Perilaku bekerja merupakan salah satu hasil dari proses motivasi, khususnya perilaku yang berorientasi hasil dan tujuan. Teori motivasi yang di konsepskan pada penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan memprediksi tingkat kinerja seseorang dimana tingkat kinerja tersebut merupakan proses motivasi. Karena teori yang dikembangkan berasal dari berbagai asumsi, terutama mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Meskipun terdapat beberapa perbedaan teori, namun substansinya yaitu optimalisasi kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Secara umum, teori motivasi dapat dikategorikan menjadi dua yaitu teori kebutuhan dan teori peoses. Teori motivasi berangkat dari gagasan bahwa setiap orang pasti memiliki kebutuhan dan jika belum terpenuhi, manusia secara alami akan berusaha dan melakukan berbagai usaha. Henry A. Murray pada tahun 1930, pertama kali mengembangkan teori kebutuhan. Menurut Murray, kebutuhan bukan faktor alami tetapi sesuatu yang bisa dipelajari (*learned needs*). Artinya faktor lingkungan luar menyebabkan adanya kebutuhan. Sehingga kebutuhan seseorang akan meningkat jika lingkungannya mendukungnya.

Gambar 1 Siklus Motivasi Berbasis Tujuan



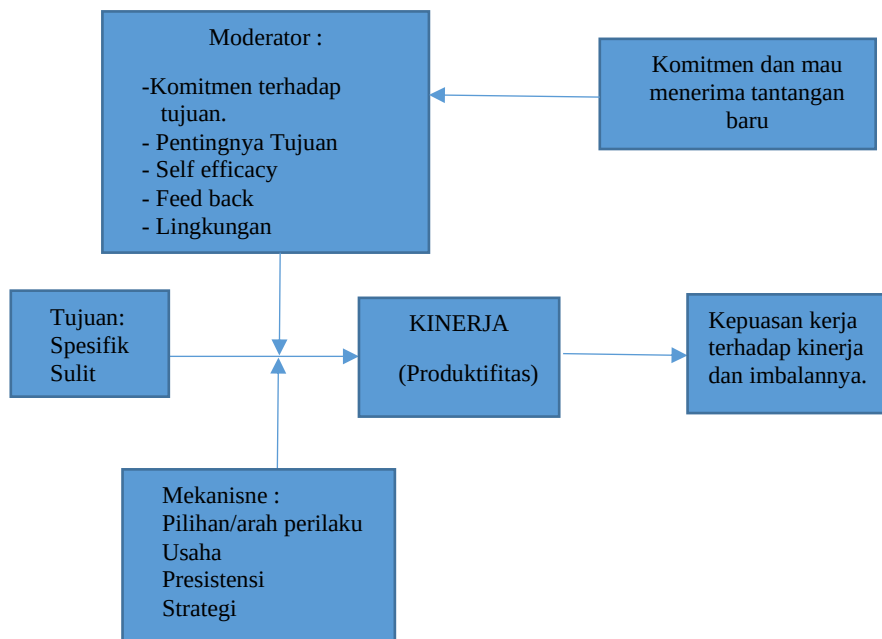
Teori proses atau yang sering disebut dengan teori konitif merupakan teori motivasi yang menekankan proses terjadinya motivasi. Teori ini berbeda dengan teori kebutuhan yang menekankan betapa pentingnya kebutuhan seseorang untuk memiliki motivasi bertindak dan berperilaku. Konsep Teori Proses menjelaskan tentang proses perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Motivasi tidak terjadi dalam situasi statis seperti yang diasumsikan pada teori kebutuhan, tetapi terjadi pada situasi dinamis dan kompleks yang melibatkan faktor lain selain kebutuhan. Teori proses terbagi menjadi 3(tiga) antara lain *expectancy theory* (teori pengharapan), *equity theory* (teori keadilan atau kewajaran), dan *goal setting theory* (teori penetapan tujuan).

Organisasi dibentuk dengan menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kontribusi signifikan yang di berikan oleh anggota organisasi dalam hal ini pegawai. Hampir semua intensitas, pilihan dan presistensi tindakan akan difokuskan dan diorientasikan ke arah tujuan organisasi jika tujuan organisasi sudah ditetapkan. Seorang pegawai yang bekerja tanpa tugas, beban kerja dan target yang jelas akan mengalami frustrasi dan berakibat pada hasil kinerja yang tidak maksimal karena tidak ada pedoman yang jelas dalam menjalankan pekerjaannya. Pada saat tertentu pegawai merasa beban kerja berlebihan (*overload*) dan pada saat tertentu pegawai merasa *underload*. Hal ini akan berujung kinerja memburuk karena demotivasi. Sebaliknya jika tugas dan beban kerja di berikan dengan jelas dan berpedoman, maka pegawai akan menyadari dan bertanggungjawab atas tugas yang dibebankan padanya. Produktivitas dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik terjadi karena adanya kejelasan tugas dan pedoman yang dijadikan dasar dalam menjalankan tugasnya. Sehingga peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh penetapan tujuan (*goal setting*) yang jelas.

Teori motivasi yang berkaitan dengan penetapan tujuan dan dampaknya (*goal setting theory*) digagas oleh Edwin Locke pada tahun 1968. *Goal setting theory* adalah teori motivasi berbasis tujuan. Teori ini menyatakan bahwa kinerja pegawai akan

meningkat jika tujuan yang ditetapkan bersifat spesifik dan sulit dari pada tujuan yang bersifat umum dan tidak spesifik. Dalam hal ini peningkatan kinerja yang disebabkan karena tingkat kekhususan dan kesulitan tujuan disebut *goal setting effect* (akibat penetapan tujuan), sedangkan prosedur penetapan tujuan disebut *goal setting technique* (teknis penetapan tujuan).

Gambar 2 *Goal setting*



Alur diatas menggambarkan bahwa kinerja yang dipresentasikan yaitu tingkat produktivitas yang naik, dipicu oleh tujuan yang spesifik dan sulit. Hubungan antara spesifikasi dan tingkan kesulitan dengan kinerja bersifat linear dalam pengertian semakin spesifik dan sulit semakin tinggi pula kinerjanya. Meski demikian perlu di perhatikan beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi pada hubungan tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah faktor pemoderasi, yaitu diantaranya :

1. Pegawai berkomitmen terhadap tujuan tersebut;
2. Tujuan tersebut merupakan prioritas bagi pegawai;
3. Pegawai berkeyakinan atas kemampuan dirinya dalam melaksanakan pekerjaan tersebut;

4. Pegawai mendapatkan apresiasi dari organisasi atas tugas yang telah dilakukan;
5. Lingkungan pekerjaan, semakin kompetitif lingkungan pekerjaan maka karyawan akan termotivasi untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

Tujuan adalah hal pokok dari teori ini, tujuan yang spesifik dan sulit sebagai dasar untuk menjelaskan motivasi seseorang. Konsep teori ini, *goal* adalah standar kerja yang harus dicapai oleh pegawai. Dalam pencapaiannya dibutuhkan tindakan. Maka dalam hal ini, *goal setting* atau penetapan tujuan merupakan proses penentuan standar kinerja yang harus dicapai oleh seorang pegawai.

Motivasi yang memiliki arti dorongan dalam diri didefinisikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motivasi tidak berdiri sendiri, tetapi memiliki keterkaitan dengan beberapa faktor, baik bersifat eksternal ataupun internal (Prihartanta, 2015). Proses pegawai bekerja dipengaruhi motivasi. Tanpa adanya motivasi untuk mencapai keinginan tertentu pegawai maka tidak ada keinginan pegawai untuk berkinerja optimal dalam organisasi.

Mangkunegara (2009:166) menyatakan bahwa terdapat syarat mutlak yang harus dipenuhi pegawai untuk memiliki motivasi berprestasi tinggi, yaitu (1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi (2) berani mengambil risiko (3) memiliki tujuan yang realistis (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan tersebut (5) memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diorganisir. Terdapat beberapa indikator yang dapat menunjukkan motivasi kerja. McClelland's (1961) dalam teorinya yang dikutip dalam Brantas (2009:175), yaitu McClelland's *Achievement Motivation Theory* yang menjelaskan ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi yaitu motif, harapan, dan insentif.

Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua

faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik) (Herzberg,1966). Motivasi intrinsik merupakan motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsi tanpa adanya stimulus dari luar, sebab dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu (Prihartanta,2015). Seorang pegawai yang memiliki karakter pekerja keras, organisasi tidak memerlukan upaya lebih untuk meningkatkan motivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi. Dorongan dari dalam diri pegawai yang membuat tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar (Prihartanta, 2015). Harapan untuk mendapatkan insentif yang lebih atau promosi jabatan merupakan salah satu contoh motivasi ekstrinsik. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi.

2.1.2 Kinerja

Hasil dari pekerjaan atau *outcome* yang telah dilakukan dalam satuan waktu dapat diartikan sebagai kinerja (berbarin&Russel,1998). Kinerja juga salah satu bentuk kontribusi pegawai terhadap organisasi yang dinilai dari kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan ketercapaiannya diukur secara kuantitas dan kualitas(Mangkunegara, 2011). Pegawai yang berkinerja tinggi disebut juga sebagai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut menggambarkan pula bahwa produktivitas organisasi akan berpotensi meningkat secara garis besar (Taurisa, Djastuti & Ratnawati, 2012).

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan (Wibowo,2016). Disebut kinerja disebabkan proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk memperoleh hasil kerja, yang mana hasil kerja itu sendiri yang dimaksud kinerja. Proses hasil pekerjaan dapat digunakan sebagai indikator capaian kerja guna pemberian penghargaan kepada pegawai. Sistem penghargaan sangat erat kaitannya dengan hubungan pegawai dengan organisasi. Dengan diterapkannya sistem penghargaan dan kompensasi, diharapkan

motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dapat ditingkatkan.

Menurut Tika (2006:121), unsur-unsur kinerja yaitu *output* tugas dan pokok fungsi pekerjaan, indikator yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai, tujuan organisasi yang dicapai, dan periode atau kurun waktu tertentu pekerjaan tersebut dilaksanakan. Kualitas dan kuantitas yang menjadi tolak ukur kinerja dan unsur – unsur yang mempengaruhi kinerja dijadikan landasan penelitian dilakukan. Sehingga pada penelitian ini faktor-faktor yang akan di angkat adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen adalah suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang berkaitan dengan satu atau lebih target (Mayer et. al, 2007). Orientasi nilai terhadap organisasi yang menjelaskan jika individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya adalah definisi komitmen organisasi menurut Fuad Mas'ud (2004). Sebagaimana dinyatakan oleh Sopiah (2008), terdapat beberapa jenis perilaku yang dapat digunakan untuk menilai tingkat kecenderungan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi atau memiliki karir jangka panjang di dalam organisasi. Komitmen yang diberikan organisasi berperan dalam menentukan kinerja pegawai, dengan komitmen yang didapat pegawai diharapkan pegawai mampu menghadapi setiap tantangan dan kesulitan dalam bekerja.

Definisi umum komitmen organisasi antara lain kemauan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kemauan untuk bekerja keras sesuai dengan tujuan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthan, 2006:249). Penerimaan nilai yang diperoleh karyawan merupakan pertukaran relasional yang diperoleh dari organisasi sebagai suatu sistem. Pertukaran tersebut berlandaskan pada imbalan dan pengorbanan yang dilakukan. Kajian perilaku organisasi senantiasa mengaitkan kesesuaian dan relevansi sikap karyawan dengan perilaku organisasi (Hrebiniak dan Aluto, 1972; Buchanan, 1974; Steers,1978). Dengan asumsi bahwa komitmen merupakan atribut

perilaku yang stabil (Poerter et.al., 1974; Kock dan Steers, 1978). Komitmen organisasi merupakan sikap yang mengaitkan psikologis pegawai, atau komitmen afektif yang terbentuk dalam hubungannya dengan permasalahan dan loyalitasnya dengan organisasi (Yusuf & Syarif, 2018). Dalam penelitian ini variabel diukur melalui perilaku yang dimiliki sebagian umum manusia sebagai sumber daya seperti kebutuhan, keinginan, kompensasi biaya, kepercayaan, dan kepatuhan.

2.1.4 Budaya Organisasi

Kotter dan Heskett mengemukakan bahwa budaya organisasi dibentuk dari beberapa pendapat, keyakinan, nilai dan persepsi anggota dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok tersebut (Indrastuti, 2017). Suatu kekuatan sosial yang tidak tampak namun dapat menggerakkan orang-orang untuk melakukan aktivitas dalam suatu ikatan organisasi merupakan budaya yang ada dalam suatu organisasi (Sutrisno, 2010). Setiap pegawai mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasi guna dapat beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan dan dapat bekerja dengan nyaman. Produktifitas pegawai dipengaruhi oleh kenyamanan dan keadaptifan pegawai. Budaya organisasi yang baik adalah perilaku atau budaya mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya jika perilaku atau budaya tersebut negatif maka berpotensi menjadi penghambat tujuan organisasi (Sutrisno, 2010).

Menurut Stoner et.al, budaya organisasi adalah *cognitive framework* yang terdiri dari sikap, nilai-nilai norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan anggota organisasi. Kreitner dan Kinicki menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Indrastuti, 2017). Mangkunegara (2011) menguraikan kinerja merupakan pencapaian hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Dalam penelitian ini variabel diukur melalui sikap komunikasi, nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi, kualitas, dan kuantitas pencapaian hasil kerja pegawai.

2.1.5 Disiplin Kerja

Disiplin kerja oleh Hasibuan (2006:237) dijabarkan sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin dikatakan diterapkan dalam lingkungan organisasi jika pegawai secara sadar bersedia melakukan semua tugas dan tanggungjawab yang telah organisasi berikan kepadanya. Tanpa adanya kedisiplinan pegawai tujuan-tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Menurut Harlie (2010) disiplin kerja dapat dilina dari beberapa indikator antara lain kehadiran pegawai yang sesuai dengan ketentuan, mengutamakan prosentase kehadiran, ketaatan terhadap ketentuan jam kerja, menggunakan jam kerja secara efektif dan efisien, memiliki kompetensi pada departemen kerjanya, semangat bekerja yang tinggi, berperilaku baik dalam lingkungan kerja, dan memiliki inovasi serta berpikir kreatif dalam bekerja. Menurut Nitisemito (2002:36) disiplin merupakan perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin merupakan sikap utama yang harus dimiliki pegawai guna mendukung produktifitas dan kualitas kinerja.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan pendukung pegawai dalam bekerja, dengan budaya organisasi yang baik etos kerja pegawai yang diharapkan organisasi juga tinggi. Budaya dalam suatu organisasi dapat menimbulkan persepsi dalam pegawai akan bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Berdasarkan teori motivasi bahwa setiap individu akan termotivasi meningkatkan kinerjanya karena faktor eksternal, salah satu faktor eksternal dari individu tersebut adalah budaya organisasi. Pegawai dapat terstimulus untuk meningkatkan kinerjanya jika dalam pemikirannya budaya yang ada dalam organisasi tersebut baik dan bertujuan serta dapat mendukung keberlanjutan karirnya dalam organisasi tersebut

Penelitian Meutia dan Husada (2019) yang dilakukan di Koperasi Pegawai Perum Bulog menunjukkan bahwa variasi kerja pegawai dijelaskan dari budaya organisasi yang dilakukan di dalamnya. Nilai-nilai budaya yang diyakini bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan pegawai. Budaya organisasi yang positif menimbulkan energi positif bagi pegawai untuk memberikan *output* kinerja terbaik bagi organisasi.

Hal yang sama namun dengan perspektif berbeda ditunjukkan juga pada penelitian Mandri, Komara dan David (2018) pada PUTR Rokan hilir menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi semakin baik/tinggi budaya organisasi maka tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai apabila budaya organisasi meningkatkan kepuasan kerja tetap. Terdapat hal lain yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja selain budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi perlu dijelaskan lebih signifikan akan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dalam bidang kesehatan budaya organisasi memungkinkan memiliki pengaruh terhadap cara pegawai memberikan pelayanan kepada pasien. Lingkungan kerja dapat memungkinkan menjadi penyebab optimal atau tidaknya dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Berdasarkan penjelasan tersebut maka rumusan hipotesisnya:

H1 (+) : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di RSUD Grati Kabupaten Pasuruan

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi dapat menjadi faktor penting dalam menggerakkan pegawai untuk berkinerja yang maksimal. Menurut Sutrisno, Haryono & Warso (2018) kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari organisasi dalam kondisi apapun merupakan faktor yang membentuk komitmen organisasional.

Penelitian Mandri, Komara dan David (2018) menyatakan bahwa komitmen dapat memengaruhi kepuasan kerja. Sehingga semakin baik komitmen organisasi maka kinerja pegawai akan semakin baik. Komitmen yang merupakan suatu bentuk ikatan antara karyawan dan organisasi akan membentuk sebuah kesepakatan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Karyawan akan memenuhi komitmennya terhadap organisasi dengan harapan bahwa organisasi juga memenuhi komitmennya terhadap karyawan. Dengan adanya hal ini maka sinergi dalam organisasi terbentuk dan tujuan organisasi dapat dicapai.

Dalam organisasi bidang kesehatan, pelayanan prima dan bertanggungjawab dijadikan output kinerja utama yang diharapkan organisasi dari pegawai. Hal yang memungkinkan dapat mempengaruhi adalah komitmen organisasi. Semakin baik komitmen organisasi maka diharapkan kinerja juga akan meningkat. Berdasarkan penjelasan tersebut maka rumusan hipotesisnya:

H2 (+) : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di RSUD Grati Kabupaten Pasuruan

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hal yang dapat menggerakkan diri pegawai untuk berkinerja optimal dalam organisasi. Seseorang memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu karena adanya hal yang ingin di capai. Dalam organisasi tujuan dapat dicapai dengan adanya support dari anggotanya yaitu pegawai. Dibidang kesehatan, motivasi sangat dimungkinkan mempengaruhi pelayanan kesehatan prima yang diberikan kepada pasien. Membutuhkan mental dan psikis yang kuat dalam menghadapi berbagai macam keluhan pasien di rumah sakit. Dalam hal ini, motivasi yang dimiliki pegawai dapat memberikan ketahanan untuk menghadapi hal-hal tersebut.

Pada penelitian setiawan (2013) menyatakan bahwa secara parsial motivasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung dengan penelitian Subroto (2007),

mereka berpendapat bahwa motivasi yang tinggi memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut maka rumusan hipotesisnya:

H3 (+) : Terdapat pengaruh atas motivasi terhadap kinerja pegawai di RSUD Grati Kabupaten Pasuruan

2.2.4 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Disiplin kerja merupakan hal yang dapat membuat karyawan berkinerja sesuai dengan standar operasional organisasi. Dengan dimilikinya sifat disiplin kerja, karyawan dapat meminimalisir kejadian yang dapat merugikan organisasi dan karyawan itu sendiri. Disiplin salah satu sikap ketaatan karyawan terhadap prosedur operasional yang berlaku dalam organisasi. Berdasarkan teori motivasi bahwa setiap individu anggota organisasi akan berupaya meningkatkan kinerjanya bila ada aturan-aturan seperti disiplin kerja yang mendorongnya untuk berprestasi.

Pada penelitian setiawan (2013) menunjukkan bahwa karena kinerja pada organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan lebih mengutamakan pada pemberian pelayanan kepada pasien, maka disiplin kerja tidak berpengaruh kepada kinerja. Disiplin kerja hanya dilihat sebagai penunjang pada sektor terlaksananya pertaturan yang telah ditetapkan di tempat kerja. Dalam memberikan pelayanan kesehatan, disiplin kerja merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Adanya salah satu prosedur yang tidak dilakukan oleh karyawan dapat membahayakan pasien. Disiplin bukan hanya berawal dari ketepatan kehadiran pegawai, namun patuh terhadap prosedur operasional juga merupakan poin yang ada dalam disiplin. Berdasarkan penjelasan tersebut maka rumusan hipotesisnya:

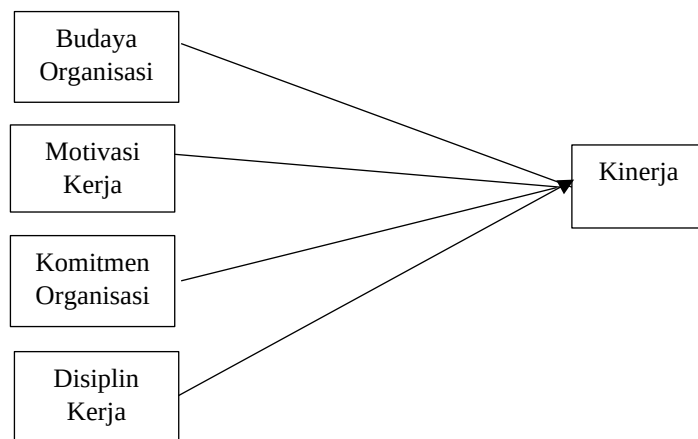
H4 (+) : Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai di RSUD Grati Kabupaten Pasuruan

2.3 Model Penelitian

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan organisasi ditentukan dari kemampuan melaksanakan program yang menunjang tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Tujuan organisasi dapat diukur tercapai atau tidak dengan performa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Kinerja yang dihasilkan dapat dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dampak negatif dan positifnya akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, dan disiplin kerja. Dari uraian-uraian variabel yang telah dijelaskan dalam penelitian ini, maka model penelitian digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3. Model penelitian



Berdasarkan telaah teoritis dan telaah empiris, maka model penelitian ini dibangun dengan penjelasan bahwa variabel independen penelitian ini terdiri dari: Budaya Organisasi (X_1); Komitmen Organisasi (X_2); Motivasi Kerja (X_3) dan Disiplin Kerja (X_4), sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen.