

SKRIPSI
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PENGAWAI DI PUSKESMAS TAMALATE
KOTA MAKASSAR TAHUN 2021

RINI DAMAYANTI

K011171317



Skripsi Ini diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat

DEPARTEMEN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS TAMALATE KOTA
MAKASSAR TAHUN 2021**

Disusun dan diajukan oleh

RINI DAMAYANTI


K011171317

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar pada tanggal 18 Agustus 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan.

Menyetujui

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Ir. Nurhayani, M.Kes
Nip. 19610729 198702 2 001


Dian Saputra Marzuki, SKM, M.Kes
Nip. 19880613 201404 1 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi

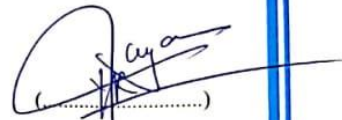


Dr. Suriah, SKM, M.Kes
Nip. 19740520 2002212 2 001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar pada hari
Rabu, 18 Agustus 2021.

Ketua : Ir. Nurhayani, M.Kes


(.....)

Sekretaris : Dian Saputra Marzuki, SKM, M.Kes


(.....)

Anggota :

1) Muh. Yusri Abadi, SKM, M.Kes


(.....)

2) Dr. Ridwan M. Thaha, M.Sc


(.....)



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rini Damayanti
NIM : K011171317
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Hp : 082261272394
E-mail : rinirahman1605@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulisan saya yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS TAMALATE KOTA MAKASSAR TAHUN 2021”** adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambil alihan tulisan orang lain, bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar-18 Agustus 2021

Rini Damayanti

RINGKASAN

Universitas Hasanuddin
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Makassar, Juli 2021

RINI DAMAYANTI

“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS TAMALATE KOTA MAKASSAR TAHUN 2021”

Puskesmas merupakan salah satu organisasi yang tidak bias terlepas dari budaya organisasi yang di ciptakan oleh pegawai puskesmas. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik merupakan harapan bagi masyarakat yakni dengan menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas kinerja selama mereka bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai di Puskesmas Tamalate kota Makassar. Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan desain *cross sectional study*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Tamalate kota Makassar sebanyak 32 responden. Pengumpulan data menggunakan instrument kuesioner serta observasi. Pengolahan data menggunakan SPSS. Analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis univariat dan analisis bivariat dengan uji *chi-square*. Penyajian data dalam bentuk tabel disertai narasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel mempengaruhi kinerja pegawai Puskesmas Tamalate, dengan inisiatif individual ($p=0,001$), dukungan manajemen ($p=0,001$), kontrol ($p=0,001$), pola komunikasi ($p=0,000$), kebutuhan fisiologis ($p=0,001$), kebutuhan rasa aman ($p=0,001$), kebutuhan sosial ($p=0,003$).

Peneliti menyarankan kepada pegawai Puskesmas Tamalate untuk tetap mempertahankan budaya organisasi dan motivasi kerja yang telah diterapkan agar tetap mempertahankan kualitas kinerja pegawai Puskesmas Tamalate kota Makassar.

Kata Kunci : Budaya organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja, Puskesmas

Daftar Pustaka : 26 (2011-2021)

SUMMARY

Hasanuddin University
Faculty of Public Health
Health Administration and Policy
Makassar, July 2021

RINI DAMAYANTI

“THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE TAMALATE COMMUNITY HEALTH CENTER MAKASSAR CITY IN 2021”

The community health center is one of the organizations that cannot be separated from the organizational culture created by the staff of the community health center. Employees who have good performance are the hope for the community by paying great attention to the quantity and quality of performance during their work.

This study aims to determine the effect of organizational culture and work motivation on employee performance at the Tamalate community health center Makassar city. The type of research used is quantitative analysis with a cross sectional study design. The population in this study were employees of the Tamalate community health center in Makassar as many as 32 respondents. Collecting data using a questionnaire instrument and observation. Data processing using SPSS. Data analysis in this study is univariate analysis and bivariate analysis with chi-square test. Presentation of data in tabular form accompanied by narration.

The results showed that all variables affected the performance of Tamalate community health center employees, with individual initiative ($p=0.001$), management support ($p=0.001$), control ($p=0.001$), communication patterns ($p=0.000$), physiological needs ($p=0.001$). $=0.001$), security needs ($p=0.001$), social needs ($p=0.003$).

Researchers suggest to employees of the Tamalate community health center to maintain the organizational culture and work motivation that has been applied in order to maintain the quality of performance of the Tamalate community health center employees in Makassar.

Keywords: Organizational culture, work motivation, performance, community health center

References : 26 (2011-2021)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji syukur bagi Allah SWT, Sang pemilik dunia dan seisinya, tiada Tuhan selain Allah dan hanya kepanya-Nya lah kita patut memohon dan berserah diri. Berkat nikmat kesehatan dan kesempatan dari Allah SWT penulis dapat menyelesaikan hasil penelitian ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar Tahun 2021” sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Program Studi Kesehatan Masyarakat Strata Satu (S1) Universitas Hasanuddin. Teriring salam dan shalawat kepada manusia tauladan bagi seluruh umat ciptaan-Nya, Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat hingga akhir zaman.

Skripsi ini tidak luput dari peran orang-orang istimewa bagi penulis, maka izinkan penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada orang tua terkasih, Ayahanda **H. Beddu Rahman** dan Ibunda **Hj. Nuhaya** yang telah membesarkan, mendidik, membimbing, dan senantiasa memberikan dukungan moral maupun materil, semangat, kasih sayang, doa, dan restu yang selalu mengiringi tiap langkah penulis sehingga bisa sampai ke titik ini, serta kepada kakak-kakakku, Kak **Hj. Nurlina**, Kak **Adzan**, dan Kak **Asdar** yang juga senantiasa memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dan keluarga besar yang selalu menjadi sumber motivasi kuat bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Melalui kesempatan ini pula, penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Ir. Nurhayani, M.Kes, selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dian Saputra Marzuki, M.Kes, selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, serta memotivasi penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Aminuddin Syam, SKM, M.Kes., M Med., selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin dan Ibu Dr.

Suriah., SKM., M.Kes., selaku Ketua Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat atas izin penelitian yang telah diberikan kepada penulis.

3. Bapak Muh. Yusri Abadi, SKM., M.Kes dan Bapak Dr. Ridwan Thaha, M.Sc selaku dosen penguji yang telah membimbing, memberi saran, dan arahan, serta memotivasi penulis sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Indra Dwinata, SKM., M.Kes, selaku dosen Penasihat Akademik yang senantiasa memberikan motivasi kepada penulis.
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, khususnya Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan yang telah memberikan ilmu, motivasi, dan pengalaman kepada penulis selama menempuh pendidikan di bangku kuliah, serta Bapak/Ibu Staff Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan yang penuh dedikasi menjalankan tugasnya dengan baik pada proses pengurusan administrasi.
6. Kepala Puskesmas Tamalate yang telah memberikan izin penelitian serta pegawai Puskesmas Tamalate yang telah membantu pada proses pengurusan disposisi surat penelitian.
7. Kepala Tata Usaha Puskesmas Tamalate yang telah membantu penulis dalam pengambilan data awal dan memberikan izin melakukan penelitian di Puskesmas Tamalate.
8. Kepada sahabat, Musdalifah dan Dian Ekawati Majid yang selalu siap direpotkan tanpa mengeluh, menemani, menyemangati sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
9. Kepada sahabat seperjuangan saya sejak tahun 2015, Muhammad Taqwin Syam, Arya Nanda Sukdar, Iswan Syahid, Meliyanti, dan Rahmayanti yang selalu siap menemani dan menghibur penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
10. Kepada sahabat Muhammad Hamdi Amir yang menjadi teman seperjuangan penulis sejak MTs hingga sekarang dan senantiasa mendukung penulis selama proses penyelesaian skripsi ini.

11. Kepada Andi Besse Witma, Dian Nurul Pratiwi, dan Nurul Ainun Jasadin yang telah menemani penulis pada saat penelitian hingga akhir, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.
12. Kepada sahabat Pepees, yaitu Andi Besse Witma, Dianya Aulia Bustam, Dian Nurul Pratiwi, Nurul Ainun Jasadin, Hilery Upa Pongsapan, Nur Annisa Bactiar, Virginia Thesalonica, Putri Aulia Akram, dan St. Halija, yang menemani penulis sejak mahasiswa baru hingga sekarang.
13. Kepada KM FKM Unhas khususnya Pengurus BEM FKM Unhas Periode 2020-2021 yang telah memberikan pengalaman terbaik dalam berorganisasi kepada penulis.
14. Kepada teman-teman Syaset dan Santuy, yaitu Milan, Cici, Alifah, Nunul, Cica, Eka, Hira, Asma, Dian, Isra, Renaldi, Alifyadi, Fifah, Yaya, Pipit, Wulan, dan Dija yang senantiasa selalu ada untuk menghibur dan berdiskusi dengan penulis dalam hal apapun.
15. Kepada Kementerian Humas dan Jaringan Alumni BEM FKM Unhas periode 2020-2021 (Andi Hira, Sutra, Nia, Utti, dan Usman) yang senantiasa memberikan support kepada penulis.
16. Teman-teman PBL Desa Ko'mara yang telah menemani sejak PBL I, II, dan III khususnya kepada widya, suci sultan, nadila, dan cici yang senantiasa saling memberi support satu sama lain dalam penyelesaian skripsi masing-masing.
17. Teman-teman KKN Bone 9 khususnya Ifah, Alim, Ipul, dan Tina yang senantiasa saling mensupport satu sama lain selama proses penyelesaian skripsi.
18. Teman seperjuangan REWA 2K17, yang sedang berjuang bersama mengikuti proses ini sampai titik akhir seperjuangan di FKM Unhas.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berjasa yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, atas segala bantuan, doa, motivasi serta dukungan moril dan materil yang tulus diberikan untuk penulis selama menjalani studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin

Dalam penyusunan skripsi ini, tentu saja penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan serta kekeliruan. Oleh karena itu, besar harapan penulis agar dapat diberikan kritik dan saran yang membangun dari segala pihak agar skripsi ini berguna dalam ilmu pendidikan dan penerapannya. Akhir kata mohon maaf atas segala kekurangan penulis, semoga Allah SWT melimpahkan *rahmat-Nya kepada kita semua.*

Wassalamu alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL	
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Tinjauan Umum tentang Budaya Organisasi	8
1. Pengertian budaya organisasi	8
2. Karakteristik budaya organisasi	12
3. Fungsi budaya organisasi	16
B. Tinjauan umum tentang motivasi kerja	20
1. Pengertian motivasi kerja.....	20
2. Teori-teori motivasi kerja.....	21
C. Tinjauan umum tentang kinerja pegawai.....	30
1. Pengertian kinerja pegawai	30
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	32

D. Kerangka teori.....	34
BAB III KERANGKA KONSEP	36
A. Dasar pemikiran variabel penelitian.....	36
B. Kerangka konseptual	37
C. Definisi operasional dan kerangka objektif	39
D. Hipotesis Penelitian.....	39
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....	60
A. Jenis penelitian.....	60
B. Waktu dan lokasi penelitian.....	60
C. Populasi dan sampel	60
D. Instrumen penelitian	60
E. Metode pengumpulan data.....	61
F. Pengolahan dan analisis data	61
G. Penyajian data	62
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	61
B. Hasil Penelitian	62
C. Pembahasan	76
BAB VI PENUTUP	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Teori Dua Faktor.....	25
Tabel 2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	62
Tabel 3	Distribusi Responden Berdasarkan Umur Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	63
Tabel 4	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	64
Tabel 5	Distribusi Responden Berdasarkan Inisiatif Individual Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	64
Tabel 6	Distribusi Responden Berdasarkan Dukungan Manajemen Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	65
Tabel 7	Distribusi Responden Berdasarkan Kontrol Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	66
Tabel 8	Distribusi Responden Berdasarkan Pola Komunikasi Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	66
Tabel 9	Distribusi Responden Berdasarkan Kebutuhan Fisiologis Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	67
Tabel 10	Distribusi Responden Berdasarkan Kebutuhan Rasa Aman Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	68
Tabel 11	Distribusi Responden Berdasarkan Kebutuhan Sosial Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	69
Tabel 12	Distribusi Responden Berdasarkan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	69
Tabel 13	Hubungan Antara Inisiatif Individual dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	70
Tabel 14	Hubungan Antara Dukungan Manajemen dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	71
Tabel 15	Hubungan Antara Kontrol dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	72
Tabel 16	Hubungan Antara Pola Komunikasi dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	73

Tabel 17	Hubungan Antara Kebutuhan Fisiologis dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	74
Tabel 18	Hubungan Antara Kebutuhan Rasa Aman dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	75
Tabel 19	Hubungan Antara Kebutuhan Sosial dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Teori Penelitian.....	35
Gambar 2	Kerangka Konsep.....	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Lembar Pernyataan Persetujuan
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	Master Tabel
Lampiran 4	Hasil Analisis
Lampiran 5	Surat Izin Pengambilan Data Awal
Lampiran 6	Surat Keterangan Telah Melakukan Pengambilan Data Awal
Lampiran 7	Surat Pengantar Izin Penelitian dari FKM Unhas
Lampiran 8	Surat Izin Penelitian dari
Lampiran 9	Surat Izin Penelitian dari
Lampiran 10	Surat Keterangan Telah Menyelesaikan Penelitian
Lampiran 11	Dokumentasi Penelitian
Lampiran 12	Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah kunci dalam pengembangan suatu organisasi. Sumber daya yang bekerja di sebuah organisasi merupakan penggerak dalam penentuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemajuan sebuah organisasi ditentukan oleh kinerja SDM yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja seseorang dapat dikatakan baik apabila bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ada pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, setiap individu harus bekerja dengan baik dan mempertahankan kinerjanya agar suatu organisasi dapat berkembang. Pada sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten pada bidangnya.

Kinerja sumber daya dapat ditentukan dengan melihat berhasil atau tidaknya tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi. faktor-faktor tersebut diantaranya adalah budaya organisasi dan motivasi kerja sumber daya manusia.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai- nilai yang berkembang dan penyebaran sebuah kepercayaan di dalam sebuah organisasi serta mengarahkan perilaku anggota dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat di menjadi suatu instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu

apabila budaya organisasi tersebut mendukung strategi organisasi yang ada, dan apabila budaya organisasi dapat mengatasi atau menjawab segala tantangan lingkungan dengan tepat dan cepat (Rafiq, 2019).

Konsep budaya organisasi mulai populer sejak awal tahun 1980. Sejumlah literature dan hasil riset empiris telah mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang strategis terhadap keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang strategis untuk meningkatkan dan mendorong efektivitas kinerja suatu organisasi, khususnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi yaitu sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan sebagai alat untuk menghadapi masalah serta peluang dari lingkungan organisasi (Muis, Jufrizen and Fahmi, 2018). Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu mengikat seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut, suntikan energi, menentukan identitas, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. (Fahmi, Agung and Rachmatullaily, 2018).

Motivasi kerja yang diperlukan untuk menganalisis faktor-faktor kinerja pegawai. Karena pegawai memiliki motivasi kerja yang berbeda-beda serta memiliki pola pemikiran yang berbeda-beda pula. Maka diperlukan keseragaman kebiasaan atau perilaku untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Rismayadi and Maemunah, 2016).

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan terdiri atas dua faktor yaitu, *motivation factor* dan *hygieni factor*. *Motivation factor* adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai. Sedangkan *hygieni factor* merupakan daya dorong yang datang dari luar diri pegawai terutama dari organisasi atau lembaga tempat bekerja (Adha, Qomariah and Hafidzi, 2019).

Kinerja merupakan cara organisasi, tim serta individu berperilaku dalam menyelesaikan tugasnya (Murti and Srimulyani, 2013). Artinya kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut (Febriantina, Lutfiani and Zein, 2018).

Kinerja pegawai puskesmas yang memberikan pelayanan kesehatan maka perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia sehingga dapat memberikan

kontribusi yang terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi maka dituntut kesadaran pegawai, profesionalisme, kinerja, dan kedisiplinan sehingga roda organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Hasil Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi yang dilakukan oleh Sri Trisnaingsih tahun 2006 menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi tidak hanya ada pada level top manager saja, tetapi juga harus ada pada middle manager dan para anggota. Jika hanya para top manager yang mempunyai kinerja tinggi, maka kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat tetap akan rendah. Hal ini dikarenakan dalam praktek di lapangan para pelaksana di lapangan justru adalah para anggota. Oleh karena itu upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi. (Sri Trisnaningsih, 2008)

Hasil penelitian Siregar (2008) tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD Swadana Tarutung Tanapuli Utara, didapatkan hasil bahwa besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat pelaksana sebesar 85,7% sisanya 14,3% dipengaruhi oleh faktor tingkat keterampilan, teknologi yang digunakan, sikap manajemen, cara mereka memperlakukan perawat, lingkungan kerja fisik dan psikologis, serta aspek-aspek lain dari kultur korporasi juga merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja perawat pelaksana.

Hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Lestari Purnama Perkasa menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Lestari Purnama Perkasa dan juga motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Lestari Purnama Perkasa (Hutomo *et al.*, 2015)

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) sebagai salah satu sarana kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang memiliki peran untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Pegawai puskesmas yang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik, yang tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai puskesmas. Puskesmas merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan yang mengupayakan kesehatan masyarakat dan kesehatan perseorangan dan mengedepankan upaya preventif dan upaya promotif untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang maksimal. Puskesmas merupakan salah satu organisasi yang tidak bias terlepas dari budaya organisasi yang di ciptakan oleh pegawai puskesmas. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik merupakan harapan bagi masyarakat yakni dengan menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas kinerja selama mereka bekerja.

Puskesmas Tamalate merupakan salah satu sarana kesehatan yang memiliki peran dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat yang terdapat di wilayah kerja puskesmas Tamalate. Sebanyak 46 puskesmas di

Kota Makassar mendapatkan predikat terakreditasi oleh Kementerian Kesehatan (Kemenkes), Puskesmas Tamalate kota Makassar meraih predikat akreditasi tertinggi yaitu akreditasi paripurna. Untuk meraih akreditasi tertinggi atau akreditasi paripurna tentunya sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang ada pada puskesmas tersebut. Hal tersebut, mengindikasikan bahwa ada yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Tamalate Kota Makassar Tahun 2021”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti adalah “*Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pengawai di Puskesmas Tamalate Kota Makassar Tahun 2021 ?*”

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pengawai Puskesmas Tamalate Kota Makassar Tahun 2021.

2. Tujuan Khusus

- a. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengawai Puskesmas Tamalate Kota Makassar.

- b. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Tamalate Kota Makassar.
- c. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Tamalate Kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan bacaan yang dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat menjadi salah satu sumber kajian ilmiah, referensi, dan sarana bagi penelitian selanjutnya di bidang kesehatan masyarakat, khususnya dalam budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi pengalaman yang sangat berharga dan menambah wawasan serta pengetahuan bagi peneliti dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama proses perkuliahan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar khususnya Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan.

3. Manfaat Bagi Pihak Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui terkait budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga instansi yang berkaitan dapat menjadikan bahan refleksi untuk melakukan kinerja yang maksimal.

4. Manfaat Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya dan sebagai bahan pertimbangan instansi lain yang menanggapi permasalahan yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum tentang Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi banyak di definisikan oleh para ahli. Konsep budaya organisasi telah menarik perhatian sejak tahun 1980 dengan terbitnya *In Search of Excellence* oleh Peters and Watermsn tahun 1982 yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan kinerja terletak pada sebuah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah karakter sebuah perusahaan yang terdiri dari komponen-komponen yang dapat dilihat dan yang tidak dapat dilihat. Komponen yang dimaksud adalah perilaku oleh para anggota organisasi, yang merupakan manifestasi dari asumsi dasar, nilai-nilai yang dipegang oleh para anggota organisasi (Organisasi and Daya, 2011)

Budaya organisasi telah didefinisikan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut.

- a. Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*.

Organizational Culture is the body of solutions to external and internal problems that had worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

- b. Phiti Sithi Amnui dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* dalam majalah *Asian Manajer* (September 1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut.

Organizational Culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation 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 integrasi internal.

Baik definisi budaya organisasi yang kemukakan oleh Peter. F Drucker maupun Phithi Sithi Amnui menunjukkan adanya kesamaan dengan definisi budaya yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein. `

Pabundu Tika (2006) dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menyatakan bahwa dari 3 (tiga) definisi yang kemukakan oleh para ahli budaya organisasi di atas terkandung unsur unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut.

a. Asumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat fungsi dasar yang berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. 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 atau perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi atau 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

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian

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

Menurut Arianty (2014), Budaya organisasi secara umum terdapat tiga jenis, yaitu.

a. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan di dorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengajarkan tugas dan proyeknya dengan cara yang membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normative yang berhubungan

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

b. budaya pasif- defensive

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

c. budaya agresif defensive

Budaya agresif – defensive mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kompetitif, kekuasaan, dan perfeksionis.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Pabundu Tika (2006) dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menurut Stephen P. Robbins menyatakan ada 10 karakteristik yang bila digabungkan dan di cocokkan akan menjadi budaya organisasi.

Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut.

a. Inisiatif individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam

mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

b. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat diciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

d. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang berkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam

bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang di hasilkan.

e. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudnya sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.

g. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.

h. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan seperti promosi, kenaikan gaji, dan sebagainya didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasi, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi atau perusahaan menjadi terhambat.

i. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bias dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

j. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antarkaryawan itu sendiri.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Pabundu Tika (2006) di dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* menyatakan ada beberapa mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

a. Stephen P. Robbins dalam bukunya *organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut.

- 1) Berperan menetapkan batasan
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem social karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

b. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :

1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

2) Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

3) Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

c. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu

1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya

2) Memudahkan komitmen kolektif

3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial

4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya

- d. Parsons and Marton mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.
- e. Susanto dalam bukunya Konsep Budaya Perusahaan menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai berikut.
 - 1) Berperan dalam pelaksanaan tugas budang Manajemen Sumber Daya Manusia.
 - 2) Merupakan acuan dalam penyusun perencanaan perubahan meliputi pemasaran, segmentasi pasar, penentuan posiotining perusahaan yang akan dikuasai.
- f. Pascale dan Athos di dalam bukunya The Art of Japanese Management menyatakan bahwa budaya perusahaan berfungsi untuk mengajarkan kepada anggotanya bagaimana mereka harus sebuah masalah.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat diketahui bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Sebagai batas pembeda terhadap organisasi, lingkungan maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki oleh organisasi atau kelompok lainnya. Contoh, perusahaan 3M di Amerika dikenal sebagai perusahaan inovasi yang memburu pengembangan produk baru melalui program

riset serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang inovatif.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, tanggung jawab, dan partisipasi.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambaran yaitu lingkungan kerja dirasa positif, mendukung, dan perubahan serta konflik diatasi secara efektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, diperkenalkannya tim-tim, didatarkannya struktur, dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya yang baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi yang dimaksudkan yaitu agar karyawan dapat memahami cara mencapai tujuan organisasi.

- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi organisasi terhadap lingkungan eksternal dan internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi menyelesaikan masalah masalah yang terdapat dalam organisasi tersebut.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya organisasi atau perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan segmentasi pasar, pemasaran, penentuan positioning yang akan dikuasai organisasi atau perusahaan tersebut.
- i. Sebagai alat komunikasi. Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta kepada anggota organisasi atau perusahaan. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, sebagai sesuatu yang bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi.
- j. Sebagai penghambat organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi penghambat jika budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah eksternal dan internal. Perubahan terhadap lingkungan tidak efektif dilakukan oleh pimpinan organisasi.

B. Tinjauan Umum tentang Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai factor pendorong perilaku seseorang. Motivasi perlu dilaksanakan organisasi, dimana seluruh aktivitas dan tugas-tugas jika didasarkan pada motivasi yang tinggi maka kinerja juga akan menjadi tinggi dan sebaliknya. Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para karyawan agar mau bekerja dengan giat demi terciptanya tujuan perusahaan secara baik (Tanjung, 2015).

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu (Harahap and Khair, 2019)

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor motivasi dibedakan atas

faktor intern dan factor ekstern yang berasal dari karyawan. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Harahap and Khair, 2019)

2. Teori-Teori Motivasi

a. Teori Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu baik dan menunjukkan bahwa individu memiliki dorongan yang tumbuh secara terus menerus yang memiliki potensi besar. System hirarki kebutuhan, dikembangkan oleh Maslow merupakan pola yang biasa digunakan untuk menggolongkan motif manusia. Sistem hirarki kebutuhan meliputi lima kategori motif yang disusun dari kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Kelima tingkat kebutuhan sebagaimana diuraikan oleh Hamner dan Organ ditunjukkan dalam tingkatan kebutuhan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis yaitu makanan, air, seks, tempat perlindungan.
- 2) Kebutuhan rasa aman meliputi perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan. Perilaku yang

menimbulkan ketidakpastian berhubungan dengan kelanjutan pekerjaan atau yang merefleksikan sikap dan perbedaan, kebijakan administrasi yang tidak terduga akan menjadi motivator yang sangat kuat dalam hal rasa aman pada setiap tahap hubungan kerja.

- 3) Kebutuhan sosial meliputi memberi dan menerima cinta, persahabatan, kasih sayang, harta milik, pergaulan, dukungan. Jika dua tingkat kebutuhan pertama terpenuhi seseorang menjadi sadar akan perlunya kehadiran teman
- 4) Kebutuhan harga diri meliputi kebutuhan akan prestasi, kecukupan, kekuasaan, dan kebebasan. Intinya hal ini merupakan kebutuhan untuk kemandirian atau kebebasan. Status, pengakuan, penghargaan, dan martabat merupakan kebutuhan akan harga diri.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri meliputi kebutuhan untuk menyadari kemampuan seseorang untuk kelanjutan pengembangan diri dan keinginan untuk menjadi lebih dan mampu untuk menjadi orang (Andjarwati, 2015).

b. Teori Herzberg

Teori motivasi higiene yang dikemukakan Herzberg sering disebut sebagai teori dua faktor dan dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan

kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda (Andjarwati, 2015). Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas, yaitu.

Tabel 1. Teori dua faktor

Faktor Higienis	Faktor Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Sumber : (Wardhani, 2015)

Motivator membuat karyawan menjadi lebih produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Sedangkan faktor higienis dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, tetapi tidak selalu memotivasi para karyawan bila ditingkatkan. Adanya kedua faktor yang berbeda tersebut menjelaskan bagaimana cara untuk mengelola karyawan dengan baik, mereka tidak hanya mengacu pada pemenuhan kebutuhan berdasarkan faktor higienis, karyawan juga menginginkan adanya faktor motivator salah satunya adalah penghargaan dan pengakuan prestasi dengan pekerjaan yang telah mereka kerjakan dengan baik (Wardhani, 2015)

c. Teori McClelland

Keinginan untuk meraih prestasi mutlak dimiliki setiap orang, beragam cara yang ditempuh seseorang untuk menggapainya. Semakin tinggi prestasi yang diinginkan maka semakin keras pula usaha yang harus ia keluarkan. McClelland dalam hal ini mengembangkan suatu bentuk motivasi yaitu motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi ini kebutuhan yang diperoleh sejak kecil dan terus dikembangkan pada saat seseorang menginjak kedewasaan. Pentingnya motivasi berprestasi akan menumbuhkan sikap yang positif bagi manusia. Saking termotivasinya seseorang pada suatu prestasi, ia akan selalu menerima dengan senang respon atau nasihat dan saran tentang cara meningkatkan prestasinya. McClelland menjelaskan karakteristik seseorang dengan kebutuhan prestasi yang kuat sebagai berikut:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tanggung jawab pribadi
- 2) Keinginan timbal balik yang cepat dan kongkret dengan mempertimbangkan hasil dari pekerjaan mereka
- 3) Melakukan pekerjaan dengan baik; penghargaan moneter dan materi lainnya berhubungan dengan prestasi
- 4) Kecenderungan untuk mengatur tujuan prestasi yang layak
- 5) Manusia dengan kebutuhan prestasi yang kuat akan menghasilkan tingkat pencapaian tujuan yang tinggi

- 6) Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah
- 7) Menentukan target-target pencapaian masuk akal
- 8) Mengambil resiko-resiko dengan penuh perhitungan
- 9) Berkemauan keras untuk memperoleh umpan balik atas kinerjanya.

McClelland (1961) mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan tergantung pada dorongan motivasi individu, serta didukung oleh situasi dan kesempatan yang tersedia. Dengan demikian, motivasi untuk mengerahkan cadangan energy potensial tersebut menurut McClelland terpusat pada tiga bentuk kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*) disingkat nAch,
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) disingkat nPow, dan
- 3) Kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) disingkat nAff

Menurut McClelland, setiap inividu memiliki kebutuhan sendiri-sendiri sesuai dengan karakter serta pola pikir yang membentuknya. McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk

memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Berdasarkan ketiga bentuk kebutuhan diatas, bentuk dorongan ini dapat dikategorikan sebagai nAch yaitu kebutuhan akan pencapaian atau prestasi. (Ridha, 2020).

d. Teori Keadilan

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan pada hasil (output) dan wages (pendapatan/gaji). Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Jika bekerja keras, pendapatan tinggi. Sebaliknya, jika bekerja malas, pendapatannya rendah. Tidak adil jika orang yang rajin dengan malas disamakan pendapatannya. Artinya tidak berlaku jargon RMPS (Rajin Malas, Pendapatan Sama). Menurut teori ini, seseorang akan termotivasi bekerja jika ia menikmati rasa keadilan. Prestasi yang akan dipersembahkan tergantung pada persepsinya kepada apa yang diberikan dan diterima orang lain. Ada empat pembandingan acuan menurut Robbins yang dapat digunakan oleh seorang karyawan sehubungan dengan teori keadilan:

- 1) Di dalam diri sendiri: Pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini,

- 2) Di luar diri sendiri: Pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya dewasa ini,
- 3) Di dalam diri Orang lain: Individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu,
- 4) Di luar diri Orang lain: Individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan berikut:

- 1) Mengubah masukan mereka (misalnya, tidak mengeluarkan banyak upaya),
- 2) Mengubah keluaran mereka (misalnya, individu yang dibayar atas dasar banyaknya potongan yang diselesaikan dapat menaikkan upah mereka dengan menghasilkan kuantitas yang lebih tinggi dari unit yang kualitasnya lebih rendah),
- 3) Mendistorsikan persepsi mengenai diri (misalnya, "Saya biasa berpikir saya bekerja pada kecepatan sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja terlalu keras daripada orang lain),

- 4) Mendistorsi persepsi mengenai orang lain (misalnya, Pekerjaan Mike tidaklah begitu diinginkan seperti saya kira sebelumnya."),
- 5) Memilih acuan yang berlainan (misalnya, "Mungkin gaji saya tidak sebanyak gaji ipar saya, tetapi saya melakukan jauh lebih baik daripada Ayah ketika ia seusia saya"), dan
- 6) Meninggalkan medan (misalnya, berhenti dari pekerjaan)

Secara khusus, teori itu menegaskan empat dalil yang berkaitan dengan upah yang tidak adil:

- 1) Pembayaran menurut waktu, karyawan yang diganjar terlalu tinggi menghasilkan lebih daripada karyawan yang dibayar dengan adil. Karyawan yang dibayar berdasarkan jam dan di gaji menghasilkan produksi dengan kuantitas atau kualitas yang tinggi agar meningkatkan sisi masukan dari rasio itu dan memberikan keadilan,
- 2) Dengan adanya pembayaran menurut kuantitas produksi, karyawan yang diganjar lebih tinggi menghasilkan lebih sedikit satuan, tetapi dengan kualitas lebih tinggi, daripada karyawan yang dibayar dengan adil,
- 3) Dengan adanya penggajian menurut waktu, karyawan yang kurang-diganjar menghasilkan keluaran dengan

kualitas yang kurang atau lebih buruk. Upaya dikurangi, yang menimbulkan produktivitas yang lebih rendah atau keluaran kualitas yang lebih buruk daripada karyawan yang diupah dengan adil,

- 4) Dengan adanya penggajian menurut kuantitas produksi, karyawan yang kurang-diberi ganjaran menghasilkan sejumlah besar satuan dengan kualitas rendah dibandingkan dengan karyawan yang diupah dengan adil. Karyawan dengan rencana upah berdasarkan banyaknya potongan yang dihasilkan, dapat menimbulkan ekuitas karena mengorbankan kualitas keluaran demi kuantitas untuk meningkatkan ganjaran tanpa meningkatkan kontribusi atau dengan kontribusi kecil saja.

Dalil-dalil ini umumnya telah didukung, dengan sedikit pembatasan [kualifikasi] ringan. *Pertama*, ketidakadilan yang diciptakan oleh pengupahan yang berlebihan tampaknya tidak mempunyai dampak yang sangat bermakna pada perilaku dalam kebanyakan situasi kerja. Tampaknya, orang-orang mempunyai lebih banyak toleransi bagi ketidakadilan untuk pengupahan-lebih daripada ketidakadilan untuk pengupahan-kurang, atau lebih mampu untuk merasionalisasi ketidakadilan itu. *Kedua*, tidak semua orang peka akan keadilan. Sebagai kesimpulan, teori keadilan memperlihatkan bahwa, untuk kebanyakan karyawan, motivasi

sangat dipengaruhi oleh ganjaran relatif maupun ganjaran mutlak.

Tetapi beberapa isu utama masih belum jelas (Kadji, 2012).

C. Tinjauan Umum tentang Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai yang memberikan kontribusi kepada perusahaan yang meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjukkan adanya kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab dari pegawai tersebut (Murti and Srimulyani, 2013)

Pabundu Tika (2006) di dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menyatakan bahwa kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut.

- a. Stoner, 1978 menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
- b. Bernadin dan Russel 1993 mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau 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 suntoro 1999, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari empat definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti kecakapan, motivasi, persepsi peranan, dan sebagainya.
- c. Pencapaian tujuan organisasi
- d. Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal tersebut, Pabundu Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang baik individu atau individu yang melaksanakan tugas atau bekerja dalam lingkungan tersebut.

Menurut Hendry Simamora dalam Mangkunegara (2010), Kinerja di pengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual

Kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.

b. Faktor psikologi

Persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.

c. Faktor Organisasi

Sumber daya, kepemimpinan, penghargaan struktur, desain pekerjaan.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah di tentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh upaya kerja dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2010).

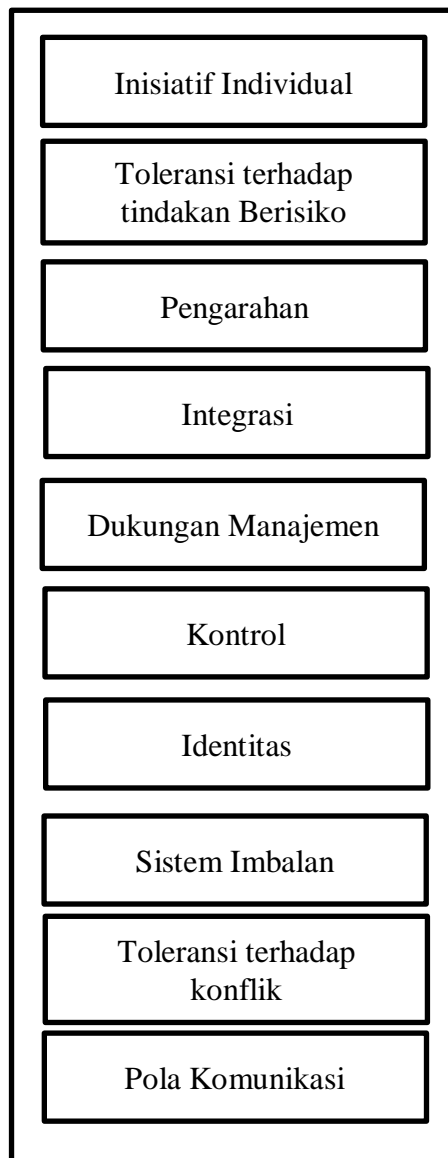
Menurut Marwati (2012), faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja, yaitu.

- a. Faktor individu meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan tim pemimpin.
- c. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota lain.

- d. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

D. Kerangka Teori

1. Budaya Organisasi



Sumber : Teori Stepen P Robbins, dikutip dari Pabundu Tika,(2006)

Gambar 1. Kerangka Teori

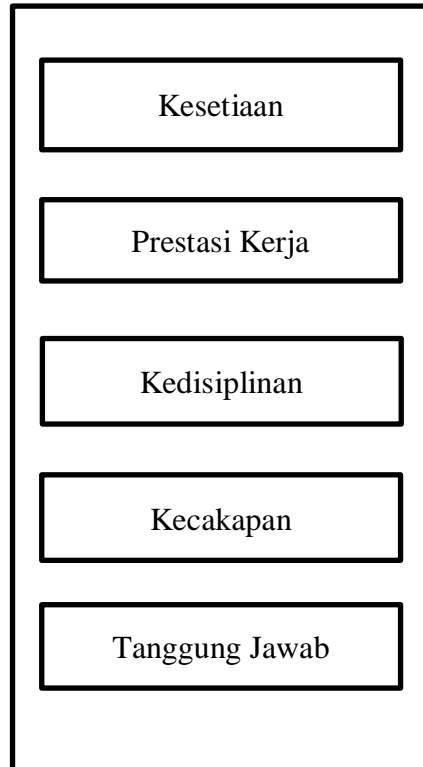
2. Motivasi Kerja



Sumber : Teori Abraham Maslow, dikutip dari Kusumuwati, Diah (2014)

Gambar 2. Kerangka Teori

3. Kinerja



Sumber : Teori Hasibuan (2001)

Gambar 3. Kerangka Teori