

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Budaya Organisasi**

##### **2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Killmann dkk, 1984 budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai-nilai (*Values*), keyakinan-keyakinan (*Beliefs*), asumsi-asumsi (*Assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Cushway & Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Druicker (2001) menyebutkan bahwa 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. Budaya organisasi adalah simbol dan interaksi unik pada setiap organisasi. Hal ini meliputi cara berpikir, berperilaku, berkeyakinan yang sama-sama dimiliki oleh anggota unit (Marquis & Huston, 2010). Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik

utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi

### **2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. .Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Secara alami

budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

### **2.1.3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2003) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

- a. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- c. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

- g. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

#### **2.1.4. Pembentukan Budaya Organisasi**

Robbins (2001) berpendapat bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manager untuk mengubahnya. budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendiri, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/memperkerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai staf baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

### **2.1.5. Dimensi Budaya Organisasi**

Robbins (2007) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sebuah proses deskripsi mengenai keadaan organisasi. Penelitian mengenai budaya organisasi berfokus pada staf mampu merasakan budaya organisasi, terlepas dari mereka suka atau tidak suka pada budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat dilihat dari pola dan cara-cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Robbins (2007) menjelaskan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari dimensi budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi tidak ditetapkan secara mudah melainkan berdasarkan studi empiris. Studi empiris ini biasanya tidak dilakukan menggunakan sampel kecil melainkan menggunakan sampel besar yang melibatkan beberapa organisasi. Hasilnya tidak ditemukan dimensi budaya yang berlaku secara umum. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa memahami budaya organisasi melalui dimensi-dimensinya dapat menggambarkan budaya organisasi dari suatu organisasi tersebut. Banyak ahli yang menguraikan dimensi-dimensi dalam budaya organisasi salah satunya adalah Denison.

### **2.1.6. Faktor-faktor Budaya Organisasi**

Menurut Munandar (2001), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.

- b. Pengaruh diri nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi-organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

### **2.1.7. Budaya Organisasi PT Capella Medan**

PT Capella Medan adalah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan otomotif mobil. PT Capella Medan kini memiliki karyawan kurang lebih 500 orang. Budaya organisasi di PT Capella Medan yang telah ditetapkan dengan tiga norma budaya yaitu: loyalitas, kreativitas dan integritas.

- a. Loyalitas adalah suatu keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan melalui aktivitas tersebut tumbuh keyakinan-keyakinan yang dapat mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam kelompok. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996) bahwa Loyalitas merupakan proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya, hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat.
- b. Kreativitas merupakan suatu kemampuan untuk memecahkan masalah, yang memberikan individu menciptakan ide-ide secara penuh untuk berkembang. Hal ini sesuai dengan pendapat Semiawan, (dalam

Rachmawati, 2005) bahwa kreativitas merupakan kemampuan untuk memberikan gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah.

c. Integritas merupakan satu kesadaran untuk bersikap konsisten dan patuh pada nilai-nilai positif yang telah disepakati sebagai nilai perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat (Santoso, 2012) bahwa integritas merupakan kesesuaian antara apa yang dikatakan atau dikomitmenkan dengan apa yang dilakukan.

## **2.2. *Self Efficacy***

### **2.2.1. Pengertian *Self Efficacy***

*Self-efficacy* adalah keyakinan yang dipegang seseorang tentang kemampuannya dan juga hasil yang akan ia peroleh dari kerja kerasnya yang mempengaruhi cara mereka berperilaku (Bandura, 1997). Dalam teori sosial kognitif, Bandura (1997) menyatakan bahwa *self-efficacy* ini membantu seseorang dalam menentukan pilihan, usaha mereka untuk maju, kegigihan dan ketekunan yang mereka tunjukkan dalam menghadapi kesulitan, dan derajat kecemasan atau ketenangan yang mereka alami saat mereka mempertahankan tugas-tugas yang mencakupi kehidupan mereka.

Selanjutnya Bandura (1997) menambahkan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan individu bahwa ia dapat menguasai situasi dan memperoleh hasil yang positif. Disamping itu Schultz (1994) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai perasaan kita terhadap kecukupan, efisiensi, dan kemampuan kita dalam mengatasi kehidupan. Baron dan Byrne (2000) mengemukakan bahwa *self-efficacy* merupakan penilaian individu terhadap

kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan atau kepercayaan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang ia hadapi, sehingga mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkannya.

### **2.2.2. Klasifikasi *Self-Efficacy***

Secara garis besar, *self-efficacy* terbagi atas dua bentuk yaitu *self-efficacy* yang tinggi dan *self-efficacy* yang rendah. Dalam mengerjakan suatu tugas, individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan cenderung memilih terlibat langsung, sementara individu yang memiliki *self-efficacy* rendah cenderung menghindari tugas tersebut. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung mengerjakan suatu tugas tertentu, sekalipun tugas-tugas tersebut merupakan tugas yang sulit. Mereka tidak memandang tugas sebagai suatu ancaman yang harus mereka hindari. Selain itu, mereka mengembangkan minat intrinsik dan ketertarikan yang mendalam terhadap suatu aktivitas, mengembangkan tujuan, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan tersebut. Mereka juga meningkatkan usaha mereka dalam mencegah kegagalan yang mungkin timbul. Mereka yang gagal dalam melaksanakan sesuatu, biasanya cepat mendapatkan kembali *self-efficacy* mereka setelah mengalami kegagalan tersebut (Bandura, 1997).

Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi menganggap kegagalan sebagai akibat dari kurangnya usaha yang keras, pengetahuan, dan keterampilan. Individu yang ragu akan kemampuan mereka (*self-efficacy* yang rendah) akan



menjauhi tugas-tugas yang sulit karena tugas tersebut dipandang sebagai ancaman bagi mereka. Individu seperti ini memiliki aspirasi serta komitmen yang rendah dalam mencapai tujuan yang mereka pilih atau mereka tetapkan. Ketika menghadapi tugas-tugas yang sulit, mereka sibuk memikirkan kekurangan-kekurangan diri mereka, gangguan-gangguan yang mereka hadapi, dan semua hasil yang dapat merugikan mereka. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah tidak berpikir tentang bagaimana cara yang baik dalam menghadapi tugas-tugas yang sulit. Saat menghadapi tugas yang sulit, mereka mengurangi usaha-usaha mereka dan cepat menyerah. Mereka juga lamban dalam membenahi ataupun mendapatkan kembali *self-efficacy* mereka ketika menghadapi kegagalan (Bandura, 1997). Dari hal-hal di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Dapat menangani secara efektif situasi yang mereka hadapi.
- b. Yakin terhadap kesuksesan dalam mengatasi rintangan.
- c. Ancaman dipandang sebagai suatu tantangan yang tidak perlu dihindari.
- d. Gigih dalam berusaha.
- e. Percaya pada kemampuan diri yang dimiliki.
- f. Hanya sedikit menampakkan keragu-raguan.
- g. Suka mencari situasi baru.

Sementara itu individu yang memiliki *self-efficacy* rendah memiliki ciri- ciri sebagai berikut:

- a. Lamban dalam membenahi atau mendapatkan kembali *self-efficacy* ketika menghadapi kegagalan
- b. Tidak yakin dapat menghadapi rintangan.
- c. Ancaman dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari.
- d. Mengurangi usaha dan cepat menyerah.
- e. Ragu pada kemampuan diri yang dimiliki.
- f. Tidak suka mencari situasi baru.
- g. Aspirasi dan komitmen pada tugas lemah.

### **2.2.3. Tahap Perkembangan *Self-Efficacy***

Bandura (1997) menyatakan bahwa *self-efficacy* berkembang secara teratur. Bayi mulai mengembangkan *self-efficacy* sebagai usaha untuk melatih pengaruh lingkungan fisik dan sosial. Mereka mulai mengerti dan belajar mengenai kemampuan dirinya, kecakapan fisik, kemampuan sosial, dan kecakapan berbahasa yang hampir secara konstan digunakan dan ditujukan pada lingkungan. Awal dari pertumbuhan *self-efficacy* dipusatkan pada orang tua kemudian dipengaruhi oleh saudara kandung, teman sebaya, dan orang dewasa lainnya.

*Self-efficacy* pada masa dewasa meliputi penyesuaian pada masalah perkawinan dan peningkatan karir. Sementara itu, *self-efficacy* pada masa lanjut usia, sulit terbentuk sebab pada masa ini terjadi penurunan mental dan fisik, pensiun kerja, dan penarikan diri dari lingkungan sosial. Berdasarkan hal di atas dapat diambil kesimpulan bahwa tahap perkembangan *self-efficacy*

dimulai dari masa bayi, kemudian berkembang hingga masa dewasa sampai pada masa lanjut usia.

#### **2.2.4. Faktor-faktor *Self-Efficacy***

Bandura (1997) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *self-efficacy* pada diri individu antara lain :

a. Budaya

mempengaruhi *self-efficacy* melalui nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), dan proses pengaturan diri (*self-regulatory process*) yang berfungsi sebagai sumber penilaian *self-efficacy* dan juga sebagai konsekuensi dari keyakinan akan *self-efficacy*.

b. Gender

Perbedaan gender juga berpengaruh terhadap *self-efficacy*. Hal ini dapat dilihat dari penelitian Bandura (1997) yang menyatakan bahwa wanita memiliki tingkat efikasi yang lebih tinggi dalam mengelola perannya. Wanita yang memiliki peran selain sebagai ibu rumah tangga, juga sebagai wanita karir akan memiliki *self-efficacy* yang tinggi dibandingkan dengan pria yang bekerja.

c. Sifat dari tugas yang dihadapi

Derajat kompleksitas dari kesulitan tugas yang dihadapi oleh individu akan mempengaruhi penilaian individu tersebut terhadap kemampuan dirinya sendiri. Semakin kompleks suatu tugas yang dihadapi oleh individu maka akan semakin rendah individu tersebut menilai kemampuannya. Sebaliknya, jika individu dihadapkan pada tugas yang mudah dan sederhana maka akan semakin tinggi individu tersebut menilai kemampuannya.

- d. Insentif eksternal: Faktor lain yang dapat mempengaruhi *self-efficacy* individu adalah insentif yang diperolehnya. Bandura, (1997), menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan *self-efficacy* adalah *competent contingens incentive*, yaitu insentif yang diberikan oleh orang lain yang merefleksikan keberhasilan seseorang.
- e. Status atau peran individu dalam lingkungan: Individu yang memiliki status yang lebih tinggi akan memperoleh derajat kontrol yang lebih besar sehingga *self-efficacy* yang dimilikinya juga tinggi. Sedangkan individu yang memiliki status yang lebih rendah akan memiliki kontrol yang lebih kecil sehingga *self-efficacy* yang dimilikinya juga rendah.
- f. Informasi tentang kemampuan diri: Individu akan memiliki *self-efficacy* tinggi, jika ia memperoleh informasi positif mengenai dirinya, sementara individu akan memiliki *self-efficacy* yang rendah, jika ia memperoleh informasi negatif mengenai dirinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *self-efficacy* adalah budaya, gender, sifat dari tugas yang dihadapi, insentif eksternal, status dan peran individu dalam lingkungan, serta informasi tentang kemampuan dirinya.

#### **2.2.5. Aspek-Aspek *Self-Efficacy***

Menurut Bandura (1997) terdapat tiga aspek dari *self-efficacy* pada diri manusia, yaitu :

- a. *Magnitude* atau *Level*

*Magnitude* atau level yaitu persepsi individu mengenai kemampuannya

yang menghasilkan tingkah laku yang akan diukur melalui tingkat tugas yang menunjukkan variasi kesulitan tugas. Tingkatan kesulitan tugas tersebut mengungkapkan dimensi kecerdikan, tenaga, akurasi, produktivitas, atau regulasi diri yang diperlukan untuk menyebutkan beberapa dimensi perilaku kinerja. Individu yang memiliki tingkat yang tinggi memiliki keyakinan bahwa ia mampu mengerjakan tugas-tugas yang sukar juga memiliki *self-efficacy* yang tinggi sedangkan individu dengan tingkat yang rendah memiliki keyakinan bahwa dirinya hanya mampu mengerjakan tugas-tugas yang mudah serta memiliki *self-efficacy* yang rendah.

b. *Generality*

*Self-efficacy* juga berbeda pada generalisasi artinya individu menilai keyakinan mereka berfungsi di berbagai kegiatan tertentu. Generalisasi memiliki perbedaan dimensi yang bervariasi yaitu:

- 1) Derajat kesamaan aktivitas.
- 2) Modal kemampuan ditunjukkan (tingkah laku, kognitif, afektif).
- 3) Menggambarkan secara nyata mengenai situasi.
- 4) Karakteristik perilaku individu yang ditunjukkan.

Penilaian ini terkait pada aktivitas dan konteks situasi yang mengungkapkan pola dan tingkatan umum dari keyakinan orang terhadap keberhasilan mereka. Keyakinan diri yang paling mendasar adalah orang yang berada disekitarnya dan mengatur hidup mereka.

c. *Strength*

*Strength* artinya kekuatan, keyakinan diri yang lemah disebabkan tidak terhubung oleh pengalaman, sedangkan orang-orang yang memiliki

keyakinan yang kuat, mereka akan bertahan dengan usaha mereka meskipun ada banyak kesulitan dan hambatan. Individu tersebut tidak akan kalah oleh kesulitan, karena kekuatan pada *self-efficacy* tidak selalu berhubungan terhadap pilihan tingkah laku. Individu dengan tingkat kekuatan tinggi akan memiliki keyakinan yang kuat akan kompetensi diri sehingga tidak mudah menyerah atau frustrasi dalam menghadapi rintangan dan memiliki kecenderungan untuk berhasil lebih besar dari pada individu dengan kekuatan yang rendah.

### **2.3. Motivasi Kerja**

#### **2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi menurut Robbins, (2008), adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Kebutuhan yang dimaksud adalah suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu. Kebutuhan terjadi dikarenakan adanya kekurangan secara fisiologis atau psikologis.

Motivasi menurut Robbins (2008), adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Kebutuhan yang dimaksud adalah suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu. Kebutuhan terjadi dikarenakan adanya kekurangan secara fisiologis atau psikologis. Motivasi yang ada pada seseorang akan diwujudkan dalam satu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan (Handoko,1990). Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri individu melakukan suatu usaha yang diarahkan pada perilaku yang melibatkan diri dengan pekerjaan.

### 2.3.2. Ciri-Ciri Motivasi Kerja

Menurut Uno (2008), seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui :

- a. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, meliputi :  
kerja keras, tanggung jawab, pencapaian tujuan, menyatu dengan tugas.
- b. Prestasi yang dicapainya, meliputi : dorongan untuk sukses, umpan balik, unggul.
- c. Pengembangan diri, meliputi : Peningkatan keterampilan, dorongan untuk maju.
- d. Kemandirian dalam bertindak, meliputi : mandiri dalam bekerja, suka pada tantangan.

Dari uraian diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki motivasi kerja adalah tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, memiliki dorongan untuk mencapai kesuksesan, memiliki dorongan untuk pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak. Ciri-ciri motivasi kerja yang dikemukakan oleh Uno (2008) digunakan peneliti sebagai alat ukur, karena sesuai dengan topik yang akan diteliti.

### 2.3.3. Faktor – faktor Penggerak Motivasi Kerja

Menurut Herzberg dkk (1959) bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing–masing karyawan, berupa :
  - a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*):. Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

- b. Kemajuan (*advancement*): Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
  - c. Tanggung jawab (*responsibility*): Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
  - d. Pengakuan (*recognition*): Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
  - e. Pencapaian (*achievement*): Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.
2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :
- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan: Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
  - b. Penyeliaan: Tingkat kewajaran penyelia dirasakan yang oleh tenaga kerja.
  - c. Gaji: Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
  - d. Hubungan antar pribadi: Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.
  - e. Kondisi kerja: Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.



## 2.4. Hubungan Budaya Organisasi dan *Self Efficacy* dengan Motivasi Kerja pada Karyawan PT Capella Medan.

Sumber daya manusia yang berkualitas perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi, Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi (Prihayanto, 2012). Menurut George & Jones (2005) motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Seseorang memiliki suatu pekerjaan didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi akan menjadi masalah, apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. Ciri-ciri seseorang yang memiliki motivasi kerja Menurut Arep & Tanjung (2004), motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, ciri-ciri individu yang motivasi kerja adalah: Bekerja sesuai standar, dimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan, Senang dalam bekerja, yaitu sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat ia senang untuk mengerjakannya, Merasa berharga, dimana seseorang akan merasa dihargai, karena pekerjaannya itu benar – benar berharga bagi orang yang termotivasi, Bekerja keras, yaitu seseorang akan bekerja keras

karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan, Sedikit pengawasan, yaitu kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan, Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi kerja memiliki ciri – ciri antara lain bekerja sesuai standar, senang dalam bekerja, merasa berharga, bekerja keras, dan sedikit pengawasan. Selain itu, Buhler (2004) berpendapat bahwa motivasi kerja pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Wirawan (2007) merupakan suatu norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya. Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi yang sifatnya dapat dikelola dan berubah memungkinkan setiap individu mengubah perilaku lama menjadi perilaku baru dan budaya organisasi yang positif akan mendorong motivasi kerja karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa makin kuat budaya organisasi karyawan maka makin tinggi pula motivasi kerjanya (Handayani,2011).

Menurut Robbins (2001) bahwa motivasi kerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Budaya organisasi menurut Wirawan, (2007) adalah sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya. PT Capella Medan memiliki budaya organisasi seperti; loyalitas, kreativitas dan integritas. Loyalitas adalah

suatu keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan melalui aktivitas tersebut tumbuh keyakinan-keyakinan yang dapat mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam kelompok. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbin, (1996) bahwa loyalitas merupakan proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya, Hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat.

Budaya organisasi yang ada pada suatu perusahaan menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen atau integritas untuk mewujudkan visi, loyalitas, konsisten untuk memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan (Mangkusasono, 2007). Sama halnya dengan integritas yang merupakan satu kesadaran untuk bersikap konsisten dan patuh pada nilai-nilai positif yang telah disepakati sebagai nilai perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Santoso (2012) bahwa integritas merupakan kesesuaian antara apa yang dikatakan atau dikomitmenkan dengan apa yang dilakukan. Budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota organisasi sehingga mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas pada kepentingan individu (Rivai 2004). kreativitas merupakan suatu kemampuan untuk memecahkan masalah, yang memberikan individu untuk menciptakan ide-ide secara penuh untuk berkembang. Hal ini sesuai dengan pendapat Semiawan (dalam Rachmawati, 2005) bahwa kreativitas merupakan kemampuan untuk memberikan gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah. Masrukhin & Waridin (2006) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk

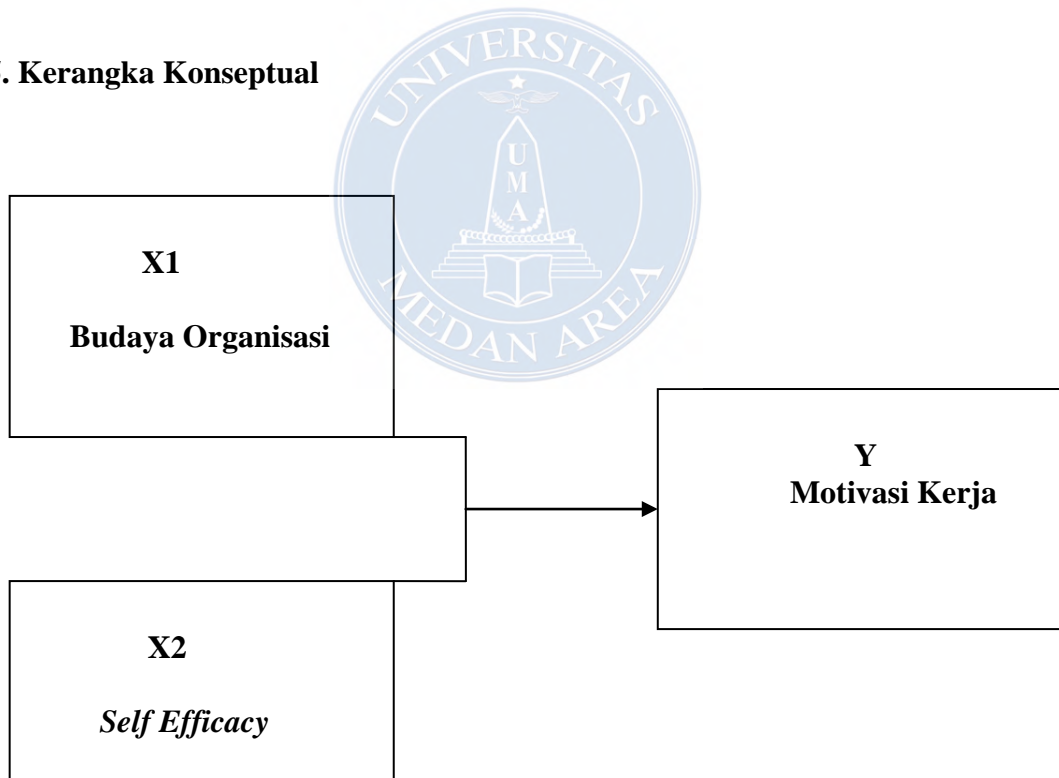
membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Sumberdaya manusia yang ada pada setiap perusahaan dalam melakukan aktivitas umumnya termotivasi oleh budaya perusahaan (*corporate culture*) yang ada dalam perusahaannya dalam mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan kelompok, yang terukur dari kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sumartini,2012).

Menurut Moeljono (2003) budaya organisasi yang kuat memberikan para individu suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan. Apabila individu diberikan pemahaman tentang budaya organisasi, maka setiap individu akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi.

*Self-efficacy* memiliki kemampuan untuk mobilisasi motivasi (Luthans, 2006). Ini artinya, tinggi-rendah dan naik-turunnya *self efficacy* seseorang dipengaruhi oleh motivasi kerjanya, termasuk motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung akan memiliki motivasi yang tinggi. Karyawan tidak akan menyerah dan tetap bertahan dengan segala hambatan dan rintangan yang dihadapinya dalam proses pembuatan bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan yakin bahwa ia akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan mendapatkan hasil

yang maksimal. karyawan optimis bahwa ia akan mampu mencari jalan keluar dari setiap permasalahan yang ditemuinya dalam bekerja. Demikian sebaliknya, karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang rendah cenderung akan memiliki motivasi yang rendah dan akan cepat menyerah setiap kali bekerja dan mengalami kendala-kendala. Ketidakyakinannya terhadap kemampuan dirinya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya membuatnya ragu dan tidak segera berusaha mengerjakan dengan baik. Maka dari berdasarkan uraian di atas, maka terlihat bahwa budaya organisasi dan *self efficacy* memiliki hubungan dengan motivasi kerja

## 2.5. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konsep

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini :

1. Ada hubungan antara budaya organisasi dan *self efficacy* dengan motivasi kerja.
2. Ada hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.
3. Ada hubungan antara budaya organisasi dan *self efficacy* dengan motivasi kerja. Artinya, Semakin kuat budaya organisasi dan *self efficacy* maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, dan sebaliknya semakin buruk budaya organisasi dan *self efficacy* maka semakin rendah motivasi kerja karyawan.

