

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rosmeri
NIM : 43106120043
Program Studi : Ekonomi Manajemen SDM

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 12 Oktober 2009

Rosmeri

NIM : 43106120043

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Rosmeri

NIM : 43106120043

Program Studi : Ekonomi Manajemen SDM

Judul Skripsi : Hubungan Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja
Karyawan Pada Lesperssi

Tanggal Lulus Ujian : 11 November 2009

Disahkan oleh :

Pembimbing Skripsi

(Hesti Maheswari, SE., MSi)

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen – S1

(Dra. Yuli Harwani, MM.)

(Arief Bowo Prayoga Kasmu, SE. MM)

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Hubungan Budaya Perusahaan Terhadap
Motivasi Kerja Karyawan Pada Lesperssi

Dipersiapkan dan Disusun oleh :

Rosmeri

43106120043

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji tanggal:

11 November 2009

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing Skripsi

(Ir. Sahibul Munir, SE, M.Si)

Anggota Dewan Penguji

(Tri Wahyono, SE, MM)

Anggota Dewan Penguji

(Dra. Evawati Khumaedi, M.Si)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kasih dan karunia-Nya yang tak terhingga yaitu berupa penerangan hati serta pikiran kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi yang berjudul **Hubungan Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Lesperssi (Lembaga Studi Pertahanan dan Studi Strategis Indonesia)** ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi budaya perusahaan yang telah diterapkan terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Adapun maksud dan tujuan penyusunan skripsi ini adalah dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa di dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan, namun penulis berusaha agar skripsi ini dapat memenuhi persyaratan baik dalam penulisan maupun isinya. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini sangat diharapkan.

Dalam mewujudkan skripsi, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari beberapa pihak skripsi ini tidak akan terselesaikan. Maka pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Ibu Dra. Yuli Harwani, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
2. Bapak Arief Bowo Prayoga Kasmu, SE.MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen S1 Universitas Mercu Buana.
3. Bapak Ir. Sahibul Munir, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
4. Semua pimpinan dan dosen Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis.
5. Kedua orang tua, adik-adik, dan teman-teman yang telah memberikan segala dukungan kepada penulis.
6. Pimpinan dan karyawan Lesperssi yang telah memberikan segala bantuan dan dukungan kepada penulis.
7. Rekan-rekan seperjuangan Angkatan X yang sama-sama berjuang sampai tetes terakhir perjuangan, serta rekan-rekan yang lain yang penulis tidak bisa tuliskan satu persatu.

Sampai sejauh ini penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang berguna terutama dalam lingkungan Universitas Mercu Buana.

Jakarta, Oktober 2009

Rosmerry

ABSTRAK

Skripsi ini membahas bagaimana hubungan budaya perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan pada Lesperssi. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 25 orang, pengambilan sample yang digunakan adalah metode convenience dimana cara pengambilannya adalah siapa saja yang ditemui dan memiliki kaitan dengan yang akan diteliti yaitu karyawan Liperssi. Sedangkan analisis yang digunakan adalah deskriptif dan korelasi.

Hasil pengujian korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel budaya perusahaan dengan motivasi kerja pada Liperssi.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
ABSTRAK.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	3
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
2.1.1 Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional Sumber Daya Manusia.....	6
2.2 Pengertian Budaya Organisasi (Perusahaan).....	9
2.2.1 Asal Mula Budaya Perusahaan.....	12
2.2.2 Fungsi dan Peran Budaya Perusahaan.....	14
2.2.3 Karakteristik Budaya Perusahaan.....	18
2.2.4 Cara Karyawan Mempelajari Budaya.....	19
2.2.5 Mempertahankan Budaya.....	19

2.3	Pengertian Motivasi.....	21
2.3.1	Teori Motivasi.....	23
2.3.2	Teknik Motivasi Khusus.....	28
2.3.3	Asas-Asas Motivasi.....	29
2.3.4	Jenis-Jenis Motivasi.....	30
2.3.5	Model Motivasi dari Sudut Pandang Manajer.....	32
2.3.6	Tujuan Motivasi.....	33
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	36
3.1	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	36
3.1.1	Program Kegiatan.....	37
3.1.2	Struktur Organisasi.....	39
3.2	Metode Penelitian.....	40
3.3	Metode Pengumpulan data.....	40
3.4	Sample Penelitian.....	41
3.5	Metode Analisa Data.....	41
3.6	Hipotesis.....	43
3.7	Variable dan Skala Pengukuran.....	44
3.8	Definisi Operasional Variable.....	45
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1	Analisis Budaya Perusahaan.....	49
4.2	Analisis Motivasi Kerja.....	60
4.3	Analisa Koefisien Korelasi.....	69

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
	5.1 Kesimpulan.....	71
	5.2 Saran.....	72

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN:

Lampiran 1: Data Penelitian

Lampiran 2: Kuesioner

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Atasan mendukung untuk menyampaikan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan	46
Tabel 4.2 Atasan mendukung anda untuk berinovasi dan mengambil resiko dalam membuat keputusan	47
Tabel 4.3 Sebelum mengerjakan tugas yang diberikan atasan, anda mencermati terlebih dahulu rincian tugas yang diberikan.....	48
Tabel 4.4 Anda menganalisa setiap rincian tugas yang diberikan.....	48
Tabel 4.5 Setiap rincian tugas yang diberikan, dikerjakan sesuai dengan permintaan atasan.....	49
Tabel 4.6 Perusahaan memfokuskan pada proses dan teknik dalam pencapaian hasil.....	49
Tabel 4.7 Perusahaan juga menilai hasil akhir dari suatu pekerjaan.....	50
Tabel 4.8 Perusahaan memberikan perhatian besar kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan perusahaan.....	50
Tabel 4.9 Perusahaan sudah memberi imbalan yang sepadan kepada anda ketika sukses mencapai tujuan perusahaan.....	51
Tabel 4.10 Anda lebih menyukai bekerja secara tim dibandingkan dengan bekerja perorangan.....	52
Tabel 4.11 Anda mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.....	52
Tabel 4.12 Persaingan kerja merupakan tantangan dalam bekerja.....	53
Tabel 4.13 Persaingan kerja merupakan halangan dalam bekerja.....	53
Tabel 4.14 Anda menyukai persaingan dan kemenangan.....	54
Tabel 4.15 Rekapitulasi hasil analisa budaya perusahaan	55
Tabel 4.16 Perusahaan memperhatikan kebutuhan akan motivasi seluruh karyawan	56
Tabel 4.17 Perusahaan cukup memberikan non materi dalam memotivasi seluruh karyawan.....	57
Tabel 4.18 Setelah mendapat motivasi, semangat kerja jadi meningkat.....	58
Tabel 4.19 Pihak manajemen berusaha mendengarkan keinginan karyawan.....	58
Tabel 4.20 Atasan mendorong untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.....	59
Tabel 4.21 Atasan memperhatikan kemampuan dan keterampilan bawahannya.....	60
Tabel 4.22 Atasan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik agar tujuan perusahaan tercapai.....	60
Tabel 4.23 Perusahaan memberikan hasil sebanding terhadap hasil kerja karyawan.....	61
Tabel 4.24 Mampu menyelesaikan pekerjaan sulit buat anda merupakan suatu kemenangan.....	62
Tabel 4.25 Mendapat pujian dari atasan terhadap hasil kerja memberikan kebanggaan tersendiri untuk anda.....	62
Tabel 4.26 Rekapitulasi hasil analisa motivasi kerja.....	63
Tabel 4.27 Korelasi.....	64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai suatu organisasi non-pemerintah yang independen, Lesperssi memfokuskan pada kajian-kajian yang bermuatan isu-isu dan permasalahan tentang konflik sosial, baik konflik yang terjadi secara vertikal antara masyarakat dengan pemerintah maupun secara horizontal antara sesama komunitas di dalam masyarakat. Demikian pula dengan ruang lingkup dari konflik tersebut.

Lesperssi (Lembaga Studi Pertahanan dan Studi Strategis Indonesia) selaku lembaga studi independen mencoba untuk men-spesifikasi apa yang menjadi obyek dari studi lesperssi. Dalam kaitan dengan fokus kajian konflik, serta adanya kebutuhan untuk melakukan reformasi dari institusi yang berkaitan dengan masalah keamanan, maka Lesperssi menetapkan untuk menjadikan institusi ataupun komunitas (institusi sipil dan perorangan) yang berhubungan dengan bidang keamanan sebagai obyek atau target group atas disosialisasikannya nilai-nilai demokratik guna mewujudkan pemerintahan yang kredibel, transparan, *accountable*, serta menjunjung supremasi sipil.

Efisiensi dan efektifitas pada berbagai bidang yang ada didalam organisasi non-pemerintah yang independen sangatlah penting untuk menghasilkan kajian-kajian yang bermutu dan kegiatan-kegiatan yang berguna bagi masyarakat luas. Khususnya efisiensi dan efektifitas dibidang sumber daya manusianya. Sumber

daya manusia memegang peranan yang utama dalam menjalankan kebijakan yang telah dijalankan oleh sebuah organisasi.

Tenaga kerja yang diperlukan oleh berbagai organisasi adalah tenaga kerja yang memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Agar tercipta motivasi dan semangat kerja tinggi tersebut para pimpinan perusahaan perlu memberikan dorongan dan bimbingan kepada bawahannya agar mereka selalu berupaya dan bersedia untuk bekerja lebih baik lagi.

Dengan melihat bahwa faktor manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai suatu kegiatan organisasi dan juga merupakan pemegang unsur yang utama dalam meningkatkan motivasi maka peranan pimpinan dalam membina hubungan dengan seorang karyawan atau bawahannya menjadi sangat penting.

Lesperssi (Lembaga Studi Pertahanan dan Studi Strategis) adalah salah satu dari sekian banyak organisasi-organisasi independen non-pemerintah yang menyadari pentingnya memotivasi para karyawannya. Mengingat hasil kajian, penelitian, ide dan pemikiran yang dihasilkan akan disosialisasikan atau dipublikasikan ke masyarakat, instansi-instansi pemerintah yang terkait, organisasi non-pemerintah serta akademisi maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi untuk menghasilkan kajian-kajian dan kegiatan yang bermanfaat dan bermutu bagi masyarakat.

Berdasarkan dengan keterangan dikemukakan diatas maka penulis mengadakan penelitian yang dilakukan pada organisasi yaitu Lesperssi (Lembaga

Studi Pertahanan dan Studi Strategis Indonesia). Adapun dari hasil penelitian ini dituangkan oleh penulis kedalam sebuah skripsi dengan judul “HUBUNGAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA LESPERSI (LEMBAGA STUDI PERTAHANAN DAN STUDI STRATEGIS)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam Latar Belakang Masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian skripsi ini adalah “Bagaimana hubungan budaya perusahaan dengan motivasi kerja karyawan pada LESPERSI?”

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1) Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian, yaitu:

- Untuk mengetahui budaya perusahaan pada Lesperssi
- Untuk mengetahui hubungan antara budaya yang ada di perusahaan dengan motivasi kerja karyawan.

2) Kegunaan penelitian ini adalah:

- Bagi penulis penelitian ini dapat dijadikan tambahan ilmu pengetahuan selain teori yang telah diperoleh dari perkuliahan.
- Bagi organisasi sebagai bahan masukan mengenai hubungan budaya perusahaan yang telah dilaksanakan perusahaan sehingga dapat meningkatkan

motivasi kerja karyawan. Dan diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan dalam bidang manajemen sumber daya manusia sebagai bahan perbandingan.

Bab II

Landasan Teori

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pemakaian istilah Manajemen Sumber Daya Manusia boleh dikatakan masih relatif baru, sesuai dengan perkembangan, tantangan dan tuntutan zaman. Lebih spesifik, istilah Manajemen Sumber Daya Manusia bukanlah satu-satunya istilah baku yang dipakai untuk menggambarkan manusia adalah salah satu faktor industri yang sangat penting. Selain itu definisi-definisi dibawah diharapkan dapat juga memperjelas arti serta maksud dari suatu kata. Pada kenyataannya suatu definisi akan sangat dipengaruhi oleh sudut pandang, penekanan serta wawasan orang yang membuat definisi tersebut. Berikut ini pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli.

Sihotang (2007:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut, “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah, dan organisasi yang bersangkutan.”

Mangkunegara (2005:2) dalam bukunya menjelaskan: “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Setelah memperhatikan beberapa definisi yang telah diberikan oleh para pakar dan penulis buku tentang Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan atau pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia, dan menitik beratkan perhatiannya pada masalah personalia ataupun sumber daya manusia berupa penarikan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhetian agar tercapai tujuan perusahaan individu dan juga masyarakat.

2.1.1 Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas: Fungsi Manajerial/Manajemen dan Fungsi Operasional.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2007:21), antara lain:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapinya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Fungsi-fungsi Operasional antara lain:

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan (*Decipline*)

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Dari fungsi-fungsi yang tersebut diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa fungsi manajerial merupakan fungsi dalam hal manajemen atau pengaturan suatu kegiatan yang akan dilaksanakan. Sedangkan fungsi operasional merupakan fungsi yang menjalankan atau mewujudkan kegiatan yang telah dirumuskan oleh perusahaan.

2.2 Pengertian Budaya Organisasi (Perusahaan)

Budaya perusahaan disebut juga budaya organisasi, bisa disebut juga budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan motivasi Sumber Daya Manusia (SDM); makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan motivasi untuk berprestasi. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh SDM di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati. Oleh karena itu suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik secara sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya.

Penyatuan pandangan dari SDM di dalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya perusahaan yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh unit-unit

organisasi dan karyawan yang ada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Namun, terkadang nilai budaya organisasi yang terdapat disuatu perusahaan tidak dapat mempengaruhi beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan nilai atau norma budaya yang ada. Oleh karena itu, karyawan yang tidak sesuai dengan nilai dan norma budaya yang ada tersebut, menjadi bermotivasi rendah. Hal ini memberi tanda bahwa nilai budaya didalam perusahaan tersebut ada yang masih lemah, sehingga ada yang perlu diperbaiki agar nilai budaya tersebut menjadi yang kuat.

Menurut Jauch & Glueck dalam Purwanto (2007:229) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah ideologi yang menguasai pola perilaku dan norma mapan yang mempengaruhi tindakan dan keputusan.

Budaya organisasi terdiri atas berbagai unsur atau elemen yang tidak semuanya mudah diamati. Menurut Kotter & Heskett (1992) dalam buku Purwanto, budaya perusahaan muncul dalam 2 tingkatan yaitu tingkatan yang kurang terlihat dan yang terlihat. Tingkat yang kurang terlihat berupa nilai-nilai yang dianut oleh anggota kelompok yang cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah berganti. Nilai-nilai ini sukar sekali berubah dan anggotanya seringkali tidak menyadari banyaknya nilai. Tingkat yang lebih terlihat adalah berupa pola perilaku organisasi, dimana orang-orang yang baru masuk terdorong mengikutinya.

Lebih lanjut Schein dalam buku Wirawan (2007:8) menjelaskan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berfikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan *problem* tersebut. Sedangkan menurut Wirawan (2007:10) dalam bukunya *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian* mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam teori budaya perusahaan oleh Purwanto (2007:229), definisi budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama. Artinya bahwa budaya organisasi terwujud dalam filosofi, ideologi, nilai-nilai asumsi, keyakinan serta sikap dan norma bersama anggota-anggota organisasi tersebut dalam memandang

berbagai realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal.

Schein dalam buku Tika (2006:3) mendefinisikan budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas tentang budaya organisasi, dapat dipahami bahwa budaya perusahaan adalah sistem makna untuk membina mental agar pemikiran dan tindakan karyawan didasarkan pada pertimbangan moral dan dapat dipertanggungjawabkan. Sehingga segala kegiatan dan tindakan karyawan sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan.

2.2.1 Asal Mula Budaya Perusahaan

Lahirnya nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan adalah atas dasar satu keinginan seseorang atau beberapa orang yang ingin mencapai tujuan tertentu. Mereka berkeyakinan bahwa tujuan mereka hanya dapat tercapai dengan menerapkan satu komitmen atau prinsip yang mereka anggap tepat.

Satu organisasi (perusahaan) berdiri atas dasar keinginan para pendirinya untuk mencapai tujuan tertentu, para pendiri merasa dapat mencapai tujuan tersebut hanya dengan satu ide-ide, komitmen-komitmen, atau prinsip-prinsip

yang mereka anggap tepat, dan diterapkan pada orang-orang yang secara langsung terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi (perusahaan) tersebut. Komitmen atau prinsip tersebut berkembang menjadi nilai-nilai, norma-norma atau keyakinan-keyakinan, maka lahirlah suatu budaya yang baru.

Dengan kata lain berarti suatu budaya organisasi (perusahaan) lahir dengan sumber utama adalah para pendirinya, seperti yang dikatakan oleh Robbins (2003:315):

“Kebiasaan dewasa ini, tradisi dan cara umum organisasi (perusahaan) melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang berasal dari apa yang telah dilakukannya sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh melalui usaha keras tersebut. Ini membawa kita kesumber paling akhir dari budaya organisasi (perusahaan).”

Sedangkan menurut Kotter dan Heskett dalam buku Tika (2006:18), gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja; dari perorangan, atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi, atau ketiga-tiganya.

Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Karena pemimpin bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan-kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat artifak, perspektif, nilai dan asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi.

Teori budaya perusahaan menurut Atmosoeprapto (2001:71), menjelaskan beberapa unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya perusahaan, yaitu:

- a. Lingkungan usaha: lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai (*value*): merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi
- c. Keteladanan atau panutan orang-orang yang menjadi panutan atau teladan bagi karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara (*rites & ritual*) : acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawan.
- e. 'Network', jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

2.2.2 Fungsi dan Peran Budaya Perusahaan

Budaya mempunyai kaitan dan peran terhadap berbagai aspek kehidupan perusahaan secara menyeluruh. Budaya sangat berperan penting bagi suatu perusahaan, karena suatu budaya akan mempengaruhi secara langsung perilaku-perilaku para karyawan. Secara otomatis budaya perusahaan mempengaruhi tinggi atau rendahnya motivasi kerja para karyawan. Wirawan dalam bukunya, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian* (2007:35-37),

mekemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, yaitu:

1. Identitas Organisasi

Memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.

2. Menyatukan Organisasi

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi serta mengkoordinasi anggota organisasi.

3. Reduksi Konflik

Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Dengan pola pikir, asumsi dan filsafat organisasi yang sama akan memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya. Misalkan, pada budaya organisasi birokratis, pemimpin merupakan penentu bagi penyelesaian konflik. Dalam budaya organisasi demokratis, musyawarah untuk mufakat adalah cara penyelesaian konflik.

4. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok

Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi Ketidakpastian

Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Budaya organisasi juga mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru. Mereka mempelajari apa yang penting dan yang tidak penting, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Mereka mempunyai pedoman yang memberikan kepastian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

6. Menciptakan Konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen atau klien organisasi. Dengan kata lain, anggota organisasi melaksanakan tugasnya *by book*, tidak menyimpang dari panduan yang ada di buku budaya organisasi.

7. Motivasi

Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tiap anggota organisasi berkewajiban dan bertanggung jawab untuk merealisasi tujuan organisasi dengan menggunakan perilaku dan cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi.

8. Kinerja Organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Hal tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi karyawan.

9. Keselamatan Kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

10. Sumber Keunggulan Kompetitif

Salah satu sumber keunggulan kompetitif adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Deal dan Kennedy dalam Purwanto (2008), mengatakan bahwa pada perusahaan yang terkelola dengan baik, setiap orang dalam organisasi menganut budaya mereka, dimana budaya yang kuat berperan dalam dua hal; pertama, mengarahkan perilaku karyawan mengerti bagaimana harus bertindak dan apa yang diharapkan dari mereka. Kedua, budaya yang kuat memberi karyawan pengertian akan tujuan dan membuat mereka berfikir positif terhadap perusahaan. Budaya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi, jika organisasi memiliki budaya yang kuat, organisasi atau perusahaan dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.

2.2.3 Karakteristik Budaya Perusahaan

Suatu budaya yang dianut oleh para anggota perusahaan, bila diamati secara merinci merupakan beberapa ciri atau karakteristik yang dihargai oleh para anggota organisasi.

Robbins dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Hadyana (2002:248), membagi karakteristik-karakteristik organisasi menjadi 7 (tujuh) karakteristik, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil resiko

2. Perhatian kerincian

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Melalui 7 (tujuh) karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar pemahaman yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

2.2.4 Cara karyawan Mempelajari Budaya

Budaya diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya ditempuh melalui berbagai macam cara, baik yang disengaja ataupun yang tidak disengaja disampaikan secara langsung dari karyawan yang satu ke karyawan lainnya.

Robbins (2002:261-264), “Budaya diteruskan kepada karyawan dalam sejumlah ragam, antara lain melalui: cerita, ritual, lambang-lambang yang bersifat kebendaan dan bahasa”

2.2.5 Mempertahankan Budaya

Budaya di dalam perusahaan perlu dipertahankan agar tetap melekat menjadi budaya kuat. Cara-cara untuk mempertahankan suatu budaya oleh Robbins

(2008:730-731) dengan praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

- 1) Seleksi tujuannya adalah memperkerjakan karyawan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu
- 1) Manajemen puncak; tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya perusahaan. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, mereka menegakkan norma-norma dalam organisasi.
- 2) Sosialisasi; organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya.

Sosialisasi terdiri atas tiga tahap: prakedatangan, keterlibatan, dan metamorfosis. Tahap prakedatangan adalah kurun waktu pembelajaran sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan perusahaan itu.

Tahap keterlibatan adalah tahap dalam proses sosialisasi dimana seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu.

Dalam tahap metamorfosis, karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya.

Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan perusahaan, dan keputusan akhir untuk tetap bersama perusahaan tersebut.

2.3 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan hal yang penting bagi pemimpin, karena seorang pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan yang akan menentukan efektivitas pemimpin. Motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi atau yang disebut persepsi peranan. Motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan. Jadi, bila satu faktor rendah, maka tingkat prestasi akan rendah.

Untuk dapat mengetahui motivasi secara lebih luas, berikut ini akan dikemukakan pendapat-pendapat dari beberapa ahli mengenai motivasi.

Mulia Nasution (2000 :191) dalam bukunya *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan* mengenai pengertian motivasi adalah sebagai berikut :

"Motivasi diartikan sebagai alat pembangkitan, penguat dan penggerak karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan hasil, karena dari tujuan dan yang dicari karyawan inilah sebagai motivasi kerja, tercapainya tujuan karyawan akan sekaligus mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi".

Siagian dalam buku M. Manullang & Marihot Manullang (2004 :193) mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

"Motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja para bawahan sedemikianrupa sehingga mereka mau bekerja dengan efisien dan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis."

Sedangkan motivasi menurut Winardi dalam buku M. Manullang & Marihot Manullang yaitu:

"Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan."

Dalam buku M. Manullang dan Marihot Manullang, Sarwato mendefinisikan motivasi adalah "proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikianrupa sehingga mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien".

Sementara itu M. Manullang mendefinisikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yakni memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Mangkunegara (2005 :61), "motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. "

Definisi motivasi menurut Robbins (2006 :213) adalah sebagai berikut:

"Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya memenuhi sesuatu kebutuhan individu".

Dari beberapa pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan untuk mempengaruhi dan mendorong karyawan agar dapat berperilaku dan bertindak sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan dan memenuhi kebutuhan karyawan.

2.3.1 Teori Motivasi

Tingkat motivasi antara individu yang satu dengan yang lain beraneka ragam. Dari hasil konsep motivasi tersebut, ada baiknya jika kita melihat lebih lanjut tentang teori-teori motivasi.

A. Teori Hirarki Kebutuhan

Salah satu teori motivasi yang banyak disebut adalah Teori Hirarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh ahli psikologi Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia dalam bentuk suatu hirarki, meningkat dari yang terendah ke yang tertinggi.

Kebutuhan dasar manusia yang dikemukakan Maslow dalam Mangkunegara (2006:63) menurutnya:

1. Kebutuhan fisik ini adalah kebutuhan dasar untuk mempertahankan hidup, seperti pangan, air, pemanasan, perumahan dan tidur.

2. Kebutuhan keamanan atau keselamatan ini adalah kebutuhan untuk terlepas dari bahaya fisik dan ketakutan akan kehilangan pekerjaan, harta, pangan dan tempat tinggal.
3. Kebutuhan akan afiliasi atau penerimaan. Karena manusia adalah makhluk sosial maka ia membutuhkan kawan, butuh untuk diterima oleh orang lain.
4. Kebutuhan penghargaan. Untuk berkawan ia cenderung ingin dihargai, baik oleh dirinya sendiri maupun oleh orang lain. Jenis kebutuhan ini menimbulkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan kepercayaan diri.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri. Hasrat menjadi apa yang sanggup dicapainya.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari teori Abraham Maslow ialah untuk memotivasi orang bekerja giat sesuai dengan keinginan kita, sebaiknya kita memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sesuai dengan harapannya.

Kelemahan dari teori Maslow adalah kebutuhan manusia itu tidaklah berjenjang dan hierarkis, tetapi kebutuhan itu perlu dipenuhi secara simultan pada tingkat intensitas tertentu, dengan menentukan apa yang harus dipenuhi lebih dahulu.

B. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: secara dasar satu negatif yang ditandai sebagai Teori X dan yang lainnya pada dasarnya positif, yang ditandai dengan Teori Y.

Menurut Teori X bahwa karyawan-karyawan tidak menyukai kerja, malas, menghindari tanggung jawab dan harus dipaksa serta diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menerapkan hukum yang tegas.

Sedangkan menurut Teori Y bahwa karyawan-karyawan menyukai kerja kreatif, bertanggung jawab, dan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi kerja yang optimal. Menurut Teori Y untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan.

C. Teori Motivasi Higiene

Teori ini dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Dalam keyakinan bahwa hubungan secara individu dengan apa yang dikerjakannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan ini dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Faktor-faktor pemeliharaan ini hal-hal: gaji, kondisi, kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bawahan dapat ditingkatkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation Factors*)

Faktor motivasi adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikolog seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemelihara dan faktor motivasi) dapat dipenuhi.

D. Teori Mc. Cheleland yaitu *Achievement Motivation Theory*

David Mc. Cheleland di dalam buku Sihotang memaparkan bahwa apabila seseorang telah dirasuki/dihinggapi *achievement needs* (kebutuhan keberhasilan) dia akan menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- Mereka sudah terbiasa menentukan tujuan yang dapat dicapai secara tepat dan akurat.

- Mereka menyenangi pekerjaan dan sangat berkepentingan atas keberhasilannya.
- Lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberi gambaran rentang keadaan pekerjaannya.
- Tidak cepat merasa puas atas pendapatannya yang sudah cukup besar, akan tetapi selalu berupaya untuk lebih bertumbuh dan berkembang lagi.

Ciri-ciri orang yang telah tertular achievement needs adalah selalu berprestasi disegala bidang pekerjaannya dengan cara pengembangan dan pendidikan untuk menanamkan kompetensi berprestasi. Dapat disamakan dengan menanamkan kewirausahaan pada semua pegawai.

E. Teori Diskrepansi

Teori diskrepansi menjelaskan bahwa keadilan ditentukan oleh adanya keseimbangan antara apa yang diterima secara nyata dengan apa yang seharusnya diharapkan dapat diterima. Bila *reward* yang diharapkan sama dengan yang diterima secara nyata, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan itu. Keseimbangan *reward* berguna sebagai alat motivasi.

F. Teori Keadilan

Teori keadilan ini memperhitungkan rasio antara pengorbanan (input) yang dikeluarkan dengan pendapatan (outcome) yang diterima dan dibandingkan juga dengan yang diterima orang dari organisasi lain yang sejenis yang jumlahnya

relatif sama dengan yang diterima oleh pekerja, maka sistem *reward* yang ada telah dianggap adil dan merasa cukup puas. Sebaliknya kalau rasio itu terlalu besar untuk keuntungan organisasi, maka sistem *reward* yang berlaku itu tidak adil dan pekerja merasa tidak puas, sehingga besar kemungkinannya mengurangi intensitas motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

2.3.2 Teknik Motivasi Khusus

Setelah melihat teori motivasi, maka kita akan melihat teknik motivasi yang terpenting:

a. Uang

Para ahli ekonomi dan kebanyakan manajer cenderung menaruh uang pada tingkat skala motivator yang tinggi. Hal ini disebabkan karena uang merupakan alat yang paling penting mencapai standar hidup minimum ini merupakan suatu jalan untuk memperbaiki kehidupan yang lebih baik. Selain itu uang dipakai sebagai alat untuk mempertahankan pegawai yang cukup dalam organisasi seperti membuat gaji dan upah yang kompetitif dalam industri dan dalam daerah geografis.

b. Partisipasi

Partisipasi merupakan alat pengakuan. Ia mengisi kebutuhan akan afiliasi dan penerimaan. Dan yang paling penting ia memberikan perasaan berprestasi kepada pegawai. Akibatnya partisipasi yang benar akan menghasilkan motivasi dan pengetahuan yang berharga untuk sukses perusahaan.

2.3.3 Asas-asas Motivasi

Manusia adalah merupakan makhluk sosial karena membutuhkan hidup bermasyarakat, sedangkan sebagai makhluk biologis manusia didorong, dirangsang untuk kebutuhan akan makan dan pakaian, perumahan. Disamping itu juga membutuhkan kedudukan yang lebih baik. Itulah sebabnya manusia dalam setiap tindakannya selalu dipengaruhi dan didorong oleh tuntutan tersebut yang terdiri dari:

- a. Asas mengikutsertakan bawahan yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Asas komunikasi yang sehat dan lancar yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.
- c. Asas pengakuan atas prestasi yang diperoleh yaitu memberikan penghargaan dan pengarahan yang tepat serta wajar kepada bawahannya atas prestasi kerja yang dicapainya.
- d. Asas wewenang yang didelegasikan yaitu mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan dan kreatifitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

- e. Asas adanya pengakuan yang timbal balik yaitu memotivasi bawahan, menemukan keinginan/harapan dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

2.3.4 Jenis-Jenis Motivasi

Heidjrachman dan Suad Husman (2002: 204-209) dalam bukunya *Manajemen Personalia*, pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yakni motivasi positif dan motivasi negatif.

a. Motivasi Positif

Adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Cara-cara yang digunakan untuk menggunakan motivasi positif antara lain:

- Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

- Informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya gossip, desas-desus, dan sebagainya.

Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu. Suatu perhatian yang tulus bisa menimbulkan akibat yang

berbeda terhadap orang yang berbeda. Juga perhatian hendaknya tidak berlebihan.

- Persaingan

Setiap orang senang bersaing. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pemimpin dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan.

- Partisipasi

Partisipasi yang digunakan sebagai salah satu bentuk motivasi positif bisa dikenal sebagai “*Democratic Manajemen*” atau “*Consultative Supervision*”. Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa diperoleh beberapa manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik (karena banyaknya sumbangan pikiran), adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan diperlukan (*feeling of importance*).

- Kebanggaan

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau “*overleap*” dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Memberikan tantangan yang wajar serta keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut akan memberikan kebanggaan terhadap para karyawan. Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga. Apalagi jika pekerjaan tersebut memang sudah disepakati bersama.

b. Motivasi negatif

Adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan. Hasil penggunaan motivasi negatif ini dapat dilihat dari peningkatan produktivitas dan penurunan semangat dalam jangka pendek.

2.3.5 Model Motivasi Dari Sudut Pandang Manajer

Ditinjau dari sudut pandang para manajer dalam rangka usahanya memotivasi kerja para bawahannya dikenal 3 (tiga) macam model motivasi, Handoko (2003:252-255), yaitu:

1. Model Tradisional

Model Tradisional ini berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah, yang mana model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas, hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif.

2. Model Hubungan Manusiawi

Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor pengurang motivasi. Manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

McGregor, Maslow, dan Likert mengemukakan pendekatan yang lebih “*sophisticated*” untuk memanfaatkan karyawan, yakni Model Sumber Daya Manusia-model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor-tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan sebagai suatu prestasi kerja yang baik. Jadi para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

2.3.6 Tujuan Motivasi

Pada umumnya masyarakat yang rendah tingkat ekonominya, bekerja dengan mendapatkan upah yang tinggi merupakan suatu keputusan tersendiri atau sesuatu yang dapat dibanggakan, sebab dengan upah yang tinggi maka dapat terpenuhi beberapa kebutuhan. Sedangkan masyarakat yang mempunyai tingkat

perekonomian yang maju, masalah upah tidaklah dominan menjadi sumber kepuasan kerja, akan tetapi ada faktor lain, misalnya kesempatan untuk maju, kesempatan untuk berkreatifitas yang tinggi. Jadi sesuai dengan pernyataan diatas maka tujuan dari motivasi adalah:

a. Untuk memberikan kepuasan dan moral kerja karyawan. Dengan memberikan perhatian yang tepat dalam hal ini motivasi, baik dalam bentuk materi maupun non materi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja dan mendorong untuk meningkatkan semangat kerja mereka.

b. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Dengan memberikan motivasi yang tepat, diantaranya dengan memenuhi keinginan-keinginan karyawan, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan semangat kerjanya.

c. Untuk mengembangkan karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan dan kesanggupannya.

Pengembangan karyawan dalam organisasi sangatlah penting karena disadari perusahaan tidak dapat terlepas dari perubahan lingkungan. Untuk itu pimpinan atau manajer harus terus memberikan arahan dikalangan bawahan.

d. Untuk menciptakan tingkat kesejahteraan para karyawan.

Jika motivasi yang dilakukan berjalan dengan baik, sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat. Maka tingkat kesejahteraan karyawanpun akan meningkat.

- e. Untuk menumbuhkan perasaan rasa memiliki dan bangga atas kesuksesan hasil kerja.

Bab III

Metode Penelitian

3.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Lesperssi adalah suatu organisasi non-pemerintah yang didirikan pada tahun 1996 oleh Suropto SH, Prof. Dr. Juwono Sudarsono, dan Prof. Dr. Sarlito Wirawan S. Sebagai suatu organisasi non-pemerintah yang independen, Lesperssi memfokuskan pada kajian-kajian seputar reformasi di sektor keamanan serta permasalahan konflik sosial, baik konflik yang terjadi secara vertikal antara masyarakat dengan pemerintah, maupun secara horizontal antara sesama komunitas di dalam masyarakat. Demikian pula dengan ruang lingkup dari konflik tersebut, baik berupa intra-state konflik yang merupakan konflik yang terjadi di dalam suatu negara dalam lingkup domestik, maupun berupa inter-state konflik yang melibatkan konflik dengan negara lain.

Seiring dengan terjadinya perubahan politik di Indonesia yang dikenal dengan era-reformasi, maka Lesperssi selaku lembaga studi independen mencoba untuk men-spesifikasi apa yang menjadi obyek studi Lesperssi. Sesuai dengan fokus kajian konflik Lesperssi, serta adanya kebutuhan untuk melakukan reformasi pada institusi yang berkaitan dengan masalah keamanan, maka Lesperssi memutuskan untuk menjadikan institusi (baik infrastruktur maupun suprastruktur politik) ataupun komunitas (institusi sipil dan perorangan) yang berhubungan dengan bidang keamanan, sebagai obyek atau *target group* Lesperssi. Adapun tujuannya sendiri

adalah dalam rangka mensosialisasikan nilai-nilai demokratik, guna mewujudkan pemerintahan yang kredibel, transparan, *accountable*, serta menjunjung supremasi sipil.

Besarnya komitmen Lesperssi terhadap reformasi di bidang keamanan adalah sebagai upaya agar penanganan konflik oleh *state apparatus* dalam menyelenggarakan tugas penjagaan keamanan nasional, tidak lagi menitikberatkan pada pendekatan represif semata tanpa adanya suatu kendali yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Demikian juga reformasi di tubuh institusi yang berkaitan dengan masalah keamanan tidak dapat terwujud hanya dengan menyerahkan begitu saja kepada institusi tersebut (TNI/POLRI) sambil menghujat kesalahan masa lalu mereka. Dalam hal ini Lesperssi memandang diperlukan adanya upaya sosialisasi nilai-nilai demokratis terhadap para *stake holders* di bidang keamanan, yang meliputi lembaga-lembaga non-pemerintah yang hirau terhadap bidang keamanan, lembaga-lembaga utama pelaksana keamanan seperti militer dan kepolisian, serta lembaga-lembaga pengendali sektor keamanan misalnya Departemen Pertahanan, dan juga lembaga pengawas sektor keamanan yaitu Komisi I Dewan Perwakilan Rakyat.

3.1.1 Program Kegiatan

Sebagai implementasi dari komitmen lesperssi untuk mensosialisasikan nilai-nilai demokratik dalam penanganan konflik dan reformasi di bidang keamanan, maka lesperssi mencoba untuk memberikan kontribusinya kepada masyarakat

melalui berbagai kegiatan rutinnya serta serangkaian program yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan institusi pemerintah maupun non-pemerintah, baik yang berada di dalam negeri maupun di luar negeri:

- a. Melakukan evaluasi atas situasi politik dan keamanan nasional, bilamana ada suatu isu atau permasalahan yang spesifik atau dinilai merupakan suatu permasalahan yang krusial maka dilakukan penulisan makalah secara mendalam.
- b. Menerbitkan laporan tahunan secara internal yang bermuatan, atas evaluasi politik dan keamanan domestik selama setahun serta prakiraan ke muka atas dasar kecenderungan yang terjadi dalam kurun waktu satu tahun tersebut.
- c. Menyelenggarakan diskusi-diskusi, seminar, lokakaraya, kursus dengan dihadiri oleh undangan secara terbatas dengan membahas berbagai isu yang aktual, namun dinilai memiliki potensi untuk menjadi masalah yang krusial berupa konflik atau politis. Kemudian juga membahas dan mengevaluasi permasalahan seputar reformasi di bidang keamanan
- d. Mempublikasikan hasil pemikiran dari lesperssi ke masyarakat melalui media massa dan civitas academica, penerbitan-penerbitan buku.

3.1.2 Struktur Organisasi

a. Dewan Penasehat

Bertanggung jawab untuk mengawasi, mengarahkan dan memberikan masukan agar kegiatan-kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan awal perusahaan didirikan.

b. Dewan Pengurus

Bertanggung jawab atas operasional dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Dewan Pengurus terdiri dari:

- Direktur Eksekutif
- Koordinator Program
- Koordinator *Research* dan *Conference*
- Sekretaris

c. Divisi *Research*

Bertanggung jawab untuk melakukan kajian-kajian, penulisan, mengikuti dan mengadakan kegiatan yang sesuai dengan bidang kajian masing-masing.

Divisi *Research* meliputi bidang kajian:

- *Security Sector Reform*
- *International Affairs*
- *Military & Security Issues*
- *Internal Security & Domestic Politic*
- *Economic & Energy Security*

3.2 Metode Penelitian

Dalam penelitian skripsi ini, metode penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu penelitian korelasional, dimana untuk mengetahui keeratan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya dengan menghitung koefisien korelasi.

Dalam rangka pengumpulan data guna penyusunan skripsi ini penulis menggunakan jenis data:

1) Data Primer

Yaitu berupa data baku yang diperoleh dari responden yang diolah langsung oleh penulis, yaitu hasil dari pengisian kuesioner.

2) Data Sekunder

Yaitu berupa data jadi yang telah disediakan oleh sebagian administrasi dan juga karyawan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan penelitian, penulis memerlukan beberapa data yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Untuk memperolehnya, penulis melakukan:

- a) Penyebaran kuisisioner yang mengambil sample dengan metode *Convenience*, yakni metode untuk mengambil sample dimana cara pengambilannya siapa saja yang ditemui dan memiliki kaitan dengan yang akan diteliti.
- b) Adapun teknik pengambilan sample yang penulis gunakan dengan rumus Slovin (Husein:2000), yaitu:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N (e)^2} \\
 &= \frac{25}{1 + 30 (10\%)^2} \\
 &= \frac{25}{1 + 25 (0,01)} \\
 &= \frac{25}{1,25} \\
 &= 20
 \end{aligned}$$

Keterangan:

n = sample

N = populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sample yang dapat ditolelir 10%

3.4 Sampel Penelitian

Pengambilan sample yang digunakan penulis sebanyak 20 responden, namun dikarenakan jumlah karyawan hanya 25 orang saja, maka penulis mengambil seluruh jumlah karyawan sebagai responden, yakni 25 responden.

3.5 Metode Analisa Data

Metode yang digunakan untuk analisis data dalam skripsi ini adalah:

1) Analisa Kualitatif Diskriptif; digunakan untuk:

- Menganalisis budaya perusahaan di Lesperssi, yaitu dengan cara membandingkan antara teori dengan tanggapan responden dari hasil kuesioner.
- Menganalisis motivasi kerja karyawan Lesperssi, yaitu dengan cara membandingkan antara teori dengan tanggapan responden dari hasil kuesioner.

2) Analisa Koefisien Korelasi

Digunakan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara budaya perusahaan (X) dengan motivasi kerja karyawan (Y). Pada hakekatnya, nilai koefisien korelasi yang dilambangkan r dapat bervariasi dari -1 melalui 0 hingga +1, bila $r = 0$ atau mendekati 0, maka hubungan antara variable X dan Y sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali. Bila $r = -1$ atau mendekati 1 maka korelasi antara dua variable dikatakan positif dan sangat kuat sekali. Bila $r = -1$ atau mendekati -1, maka korelasinya dikatakan sangat kuat dan negatif. Tanda (+) dan (-) pada koefisien korelasi sebetulnya memiliki arti yang khas. Bila r positif, maka korelasi antara dua variabel bersifat searah. Dengan kata lain, kenaikan/penurunan nilai-nilai X terjadi bersama-sama dengan kenaikan/penurunan nilai-nilai Y. Sebaliknya bila r negatif, kenaikan nilai X terjadi bersama-sama dengan penurunan, nilai-nilai r dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$-1 \leq r \leq 1$$

$r = 1$, hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1 hubungan sangat kuat dan positif).

$r = -1$, hubungan X dan Y sempurna dan negatif (mendekati -1 hubungan sangat kuat dan negatif).

$r = 0$, hubungan X dan Y lemah sekali (tidak ada hubungan).

Perhitungan koefisien korelasi menggunakan Spearman Ranking (r_s):

$$r = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{\sqrt{n(n^2-1)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi Rank Spearman

d = banyaknya pasangan rank antara rank X (R_x) dan rank Y (R_y)

n = banyaknya pasangan rank

Dalam perhitungan koefisien korelasi, penulis menggunakan Spearman Ranking melalui program SPSS 15.

3.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diteliti dan kebenarannya perlu diuji secara empiris.

a) Bila hipotesis dalam skripsi ini dirumuskan sebagai berikut:

“Jika Budaya organisasi yang dianut dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh karyawan maka motivasi karyawan akan meningkat”

maka dalam penelitian ini diajukan dua hipotesis, yaitu:

$H_0 : \rho = 0$; Tidak ada hubungan antara budaya perusahaan dengan motivasi kerja karyawan.

$H_a : \rho \neq 0$; Terdapat hubungan antara budaya perusahaan dengan motivasi kerja karyawan.

b) Dalam menentukan tingkat signifikan (α) dalam penulisan skripsi ini digunakan: $\alpha = 5\%$ (0,05)

c) Sedangkan untuk mengetahui tingkat signifikan atau tingkat keeratan hubungan antar variable digunakan rumus:

$$t_{\text{hitung}} = r_s \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Keterangan:

t = signifikasi t

rs = hasil perhitungan Koefisien Korelasi Rank Spearman

n = jumlah sample/responden

3.7 Variabel dan Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas (*independent variabel*), yaitu variabel X dan satu variabel terikat (*dependent variable*), yaitu variabel Y, sebagai variabel X adalah budaya perusahaan dan sebagai variabel Y adalah motivasi kerja karyawan.

Kedua variabel tersebut difokuskan dengan mengambil beberapa variasi/dimensi, kemudian variasi/dimensi tersebut dibagi menjadi beberapa

indikator sebagai objek pertanyaan yang akan diberi skor untuk pengukurannya, dengan menggunakan skala likert. Yang mana seorang responden memberikan jawaban atas sebuah pertanyaan dengan:

Sangat Setuju (SS), dengan bobot nilai 5

Setuju (S), dengan bobot nilai 4

Ragu-ragu (R), dengan bobot nilai 3

Tidak Setuju (TS), dengan bobot nilai 2

Sangat Tidak Setuju (STS), dengan bobot nilai 1

3.8 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penjelasan dari pengertian teoritis variable sehingga dapat diamati dan diukur dengan menentukan hal-hal yang paling diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu.

Budaya organisasi (perusahaan) adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi

Karakteristik-karakteristik yang membentuk budaya organisasi (perusahaan), antara lain:

a) Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil resiko

- Atasan mendukung bawahan untuk berinovasi dan mengambil resiko dalam membuat keputusan?

b) Perhatian kerincian

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian

- Tugas yang diberikan atasan dianalisa, dicermati?
- Bawahan mengerjakan rincian yang diberikan?

c) Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- Perusahaan lebih memusatkan pada hasil atau teknik dan proses yang digunakan?

d) Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.

- Keputusan yang dibuat manajemen berpihak pada orang-orang didalam organisasi?

e) Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya inidvidu-individu.

- Kemampuan orang-orang didalam organisasi bekerja secara tim maupun inidvidu?

f) Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

- Kemampuan orang-orang didalam organisasi untuk berkompetisi atau bersaing didalam lingkungan kerja?

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Adapun tujuan dari motivasi adalah:

- a. Untuk memberikan kepuasan dan moral kerja karyawan. Dengan memberikan perhatian yang tepat dalam hal ini motivasi, baik dalam bentuk materi maupun non materi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja dan mendorong untuk meningkatkan semangat kerja mereka.

- Pihak manajemen berusaha memenuhi kebutuhan materi maupun non materi dari orang-orang yang bekerja didalam organisasinya?

- b. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Dengan memberikan motivasi yang tepat, diantaranya dengan memenuhi keinginan-keinginan karyawan, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan semangat kerjanya.

- Pihak manajemen berusaha mendengarkan keinginan-keinginan dari orang-orang yang bekerja didalam organisasi?

- c. Untuk mengembangkan karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan dan kesanggupannya.

Pengembangan karyawan dalam organisasi sangatlah penting karena disadari perusahaan tidak dapat terlepas dari perubahan lingkungan. Untuk itu pimpinan atau manajer harus terus memberikan arahan dikalangan bawahan.

- Atasan memperhatikan kemampuan dan keahlian bawahan?
 - Atasan membantu bawahan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan keahlian?
- d. Untuk menciptakan tingkat kesejahteraan para karyawan.
- Jika motivasi yang dilakukan berjalan dengan baik, sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat. Maka tingkat kesejahteraan karyawanpun akan meningkat.
- Atasan memotivasi tiap bawahannya untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan perusahaan?
- e. Untuk menumbuhkan perasaan rasa memiliki dan bangga atas kesuksesan hasil kerja.
- Rasa bangga bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan?

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis budaya perusahaan

Budaya perusahaan merupakan bagian terpenting bagi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Budaya perusahaan yang baik dan kuat dapat menciptakan lingkungan dan suasana kerja harmonis sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan yang dilakukan oleh seluruh karyawan.

Analisis budaya perusahaan yang didasarkan dari jawaban responden terhadap seputar pernyataan-pernyataan tentang budaya perusahaan sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Tabel 1

“Atasan mendukung untuk menyampaikan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	13	52.0	52.0	52.0
Sangat Setuju	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 52% (13 orang) mengatakan setuju, 48% (12 orang) mengatakan sangat setuju bila atasan

mendukung karyawan yang mengeluarkan ide dan gagasan baru. Gagasan atau ide baru dapat memberikan input atau membantu atasan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuan dan keahlian kerja yang dimiliki.

Tabel 2

“Atasan mendukung anda untuk berinovasi dan mengambil resiko dalam membuat keputusan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	4.0	4.0	4.0
Kurang Setuju	7	28.0	28.0	32.0
Setuju	13	52.0	52.0	84.0
Sangat Setuju	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 52% (13 orang) menyatakan setuju dan 16% (4 orang) sangat setuju bila atasan mendukung karyawan untuk berinovasi dan membuat keputusan yang beresiko. Karyawan merasa dipercaya dan dihargai kemampuan dan keahlian kerjanya oleh perusahaan serta akan membuat karyawan menjadi lebih kreatif, 28% (7 orang) menyatakan kurang setuju dan 4% (1 orang) tidak setuju karena wewenang mengambil keputusan berada di level yang lebih tinggi.

2. Perhatian Kerincian

Tabel 3

“Sebelum mengerjakan tugas yang diberikan atasan, anda mencermati terlebih dahulu rincian tugas yang diberikan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	16	64.0	64.0	64.0
Sangat Setuju	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 64% (16 orang) menyatakan setuju dan 36% (9 orang) menyatakan sangat setuju. Dengan memahami dan mencermati terlebih dahulu tugas yang diberikan, akan memudahkan karyawan untuk menentukan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengerjakan tugas yang diberikan.

Tabel 4

“Anda menganalisa setiap rincian tugas yang diberikan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	1	4.0	4.0	4.0
Setuju	18	72.0	72.0	76.0
Sangat Setuju	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan kurang setuju, kemungkinan disebabkan karyawan kurang memahami apa saja yang menjadi tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan serta dengan menganalisa terlebih dahulu akan memerlukan waktu yang lebih lama dalam menyelesaikan pekerjaan. 72% (18 orang) menyatakan setuju serta 24% (6

orang) menyatakan sangat setuju. Dengan menganalisa terlebih dahulu setiap rincian tugas akan mengurangi atau menghindari kemungkinan resiko yang terjadi dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan.

Tabel 5

“Setiap rincian tugas yang diberikan, dikerjakan sesuai dengan permintaan atasan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	2	8.0	8.0	8.0
Setuju	18	72.0	72.0	80.0
Sangat Setuju	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 8% (2 orang) menyatakan kurang setuju, kemungkinan disebabkan karyawan kurang memahami perintah dan tugas yang diberikan. Selanjutnya 72% (18 orang) menyatakan setuju dan 20% (5 orang) menyatakan sangat setuju. Dengan terselesainya tugas pekerjaan sesuai dengan permintaan atasan, maka akan terhindar dari teguran atasan.

3. Orientasi hasil

Tabel 6

“Perusahaan memfokuskan pada proses dan teknik dalam pencapaian hasil”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	6	24.0	24.0	24.0
Setuju	14	56.0	56.0	80.0
Sangat Setuju	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 24% (6 orang) menyatakan kurang setuju, kemungkinan mereka berpendapat yang penting hasil akhir tercapai, tidak penting tentang teknik dan proses yang dilakukan. Selanjutnya 56% (14 orang) menyatakan setuju dan 20% (5 orang) menyatakan sangat setuju. Untuk menghasilkan hasil akhir yang baik perlu diperhatikan dengan baik proses dan teknik yang digunakan.

Tabel 7

“Perusahaan juga menilai hasil akhir dari suatu pekerjaan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	20	80.0	80.0	80.0
Sangat Setuju	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 80% (20 orang) menyatakan setuju dan 20% (5 orang) menyatakan sangat setuju. Dengan melihat hasil akhir dari pekerjaan berarti perusahaan menghargai segala upaya yang ditempuh oleh tiap karyawan untuk mendapatkan hasil akhir tersebut.

4. Orientasi orang

Tabel 8

“Perusahaan memberikan perhatian besar kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan perusahaan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	4.0	4.0	4.0
Kurang Setuju	5	20.0	20.0	24.0
Setuju	14	56.0	56.0	80.0
Sangat Setuju	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan tidak setuju, dan 20% (5 orang) menyatakan kurang setuju. Kemungkinan perusahaan tidak peduli atas apa yang dilakukan oleh karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang terpenting karyawan dapat memperoleh hasil akhir pekerjaan sesuai dengan yang diminta. Selanjutnya 56% (14 orang) menyatakan setuju dan 20% (5 orang) menyatakan sangat setuju. Dengan memperhatikan segala usaha karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa dihargai dan didukung penuh oleh perusahaan.

Tabel 9

“Perusahan sudah memberi imbalan yang sepadan kepada anda ketika sukses mencapai tujuan perusahaan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	8.0	8.0	8.0
Kurang Setuju	16	64.0	64.0	72.0
Setuju	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 8% (2 orang) menyatakan tidak setuju, 64% (16 orang) menyatakan kurang setuju. Karyawan merasa bahwa apa yang diterima tidak sepadan atas usaha dan upaya yang dilakukan untuk perusahaan. Selanjutnya 28% (7 orang) menyatakan setuju. Hal ini berarti imbalan yang diterima dari perusahaan sudah sepadan.

5. Orientasi tim

Tabel 10

“Anda lebih menyukai bekerja secara tim dibandingkan dengan bekerja perorangan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	1	4.0	4.0	4.0
Setuju	14	56.0	56.0	60.0
Sangat Setuju	10	40.0	40.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan kurang setuju, kemungkinan dengan kerja tim akan menghasilkan banyak perbedaan pendapat dari tiap individu yang akan menimbulkan kesulitan pembuatan keputusan karena tiap individu memiliki keinginan dan pendapat yang beragam. Selanjutnya 56% (14 orang) menyatakan setuju dan 40% (10 orang) menyatakan sangat setuju, diharapkan dengan bekerja secara tim memudahkan pencapaian hasil kerja yang optimal.

Tabel 11

“Anda mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	17	68.0	68.0	68.0
Sangat Setuju	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 68% (17 orang) menyatakan setuju dan 32% (8 orang) menyatakan sangat setuju, dengan menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja akan memberikan keuntungan seperti saling berbagi informasi dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan.

6. Keagresifan

Tabel 12

“Persaingan kerja merupakan tantangan dalam bekerja”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	7	28.0	28.0	28.0
Setuju	16	64.0	64.0	92.0
Sangat Setuju	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 28% (7 orang) menyatakan kurang setuju, kemungkinan berpendapat bahwa seorang karyawan dengan karyawan lainnya merupakan rekan kerja sehingga tidak perlu persaingan diantara mereka yang justru akan menyebabkan konflik dan persaingan tidak sehat. Selanjutnya 64% (16 orang) menyatakan setuju dan 8% (2 orang) menyatakan sangat setuju, dengan

adanya persaingan kerja akan memacu diri sendiri meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki agar setara dengan yang lainnya.

Tabel 13

“Persaingan kerja merupakan halangan dalam bekerja”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	4	16.0	16.0	16.0
Tidak Setuju	5	20.0	20.0	36.0
Kurang Setuju	11	44.0	44.0	80.0
Setuju	3	12.0	12.0	92.0
Sangat Setuju	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuesioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 16% (4 orang) menyatakan sangat tidak setuju dan 20% (5 orang) menyatakan tidak setuju dan 44% (11 orang) menyatakan kurang setuju, dengan adanya persaingan akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk saling berlomba memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Selanjutnya 12% (3 orang) menyatakan setuju dan 8% (2 orang) menyatakan sangat setuju, dengan adanya persaingan akan menimbulkan persaingan yang tidak sehat dan konflik diantara para karyawan.

Tabel 14

“Anda menyukai persaingan dan kemenangan”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	4.0	4.0	4.0
	Kurang Setuju	6	24.0	24.0	28.0
	Setuju	15	60.0	60.0	88.0
	Sangat Setuju	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan tidak setuju dan 24% (6 orang) menyatakan kurang setuju, dengan adanya persaingan dan kemenangan akan menimbulkan konflik antar karyawan dan persaingan tidak sehat. Selanjutnya 60% (15 orang) menyatakan setuju dan 12% (3 orang) menyatakan sangat setuju, dengan adanya persaingan dan kemenangan memberikan kepuasan dan kebanggaan tersendiri apabila mampu bersaing dan memenangkannya.

Tabel 15
Rekapitulasi Hasil Analisa Budaya Perusahaan pada Lesperssi

Pertanyaan	SS	Total	S	Total	KS	Total	TS	Total	STS	Total
1) Atasan mendukung untuk menyampaikan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan.	13	65	12	48	0	0	0	0	0	0
2) Atasan mendukung anda untuk berinovasi dan mengambil resiko dalam membuat keputusan.	4	20	13	52	7	21	1	2	0	0
3) Sebelum mengerjakan tugas yang diberikan atasan, anda mencermati terlebih dahulu rincian tugas yang diberikan.	9	45	16	64	0	0	0	0	0	0
4) Anda menganalisa setiap rincian tugas yang diberikan.	6	30	18	72	1	3	0	0	0	0
5) Setiap rincian tugas yang diberikan, dikerjakan sesuai dengan permintaan atasan.	5	25	18	72	2	6	0	0	0	0
6) Perusahaan memfokuskan pada proses dan teknik dalam pencapaian hasil.	5	25	14	56	6	18	0	0	0	0
7) Perusahaan juga menilai hasil akhir dari suatu pekerjaan.	5	25	20	80	0	0	0	0	0	0
8) Perusahaan memberikan perhatian besar kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan perusahaan.	5	25	14	56	5	15	1	2	0	0
9) Perusahaan sudah memberi imbalan yang sepadan kepada anda ketika sukses mencapai tujuan perusahaan.	7	35	0	0	16	48	2	4	0	0
10) Anda lebih menyukai bekerja secara tim dibandingkan dengan bekerja perorangan.	10	50	14	56	1	3	0	0	0	0
11) Anda mampu menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.	8	40	17	68	0	0	0	0	0	0
12) Persaingan kerja merupakan tantangan dalam bekerja.	2	10	16	64	7	21	0	0	0	0

13) Persaingan kerja merupakan halangan dalam bekerja.	2	10	3	12	11	33	5	10	4	4
14) Anda menyukai persaingan dan kemenangan.	3	15	15	60	6	18	1	2	0	0

Dimana: Sangat Setuju (SS), bobot nilai 5

Setuju (S), bobot nilai 4

Kurang Setuju (KS), bobot nilai 3

Tidak Setuju (TS), bobot nilai 2

Sangat Tidak Setuju (STS), bobot nilai 1

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang mengatakan setuju terhadap perusahaan menilai hasil akhir dari suatu pekerjaan, menduduki peringkat teratas.

4.2 Analisis Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu kunci utama dan pendorong bagi karyawan untuk secara total memberikan keterampilan dan keahlian yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Analisis motivasi kerja yang didasarkan dari jawaban kuesioner responden seputar pernyataan-pernyataan tentang motivasi kerja sebagai berikut:

1. Memberikan kepuasan dan moral kerja karyawan

Tabel 16

“Perusahaan memperhatikan kebutuhan akan motivasi seluruh karyawan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	4.0	4.0	4.0
Kurang Setuju	10	40.0	40.0	44.0
Setuju	10	40.0	40.0	84.0
Sangat Setuju	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan tidak setuju dan 40% (10 orang) menyatakan kurang setuju, atasan yang kurang memotivasi karyawan akan membuat karyawan merasa keberadaannya diperusahaan diakui oleh atasan. Selanjutnya 40% (10 orang) menyatakan setuju dan 16% (4 orang) menyatakan sangat setuju, dengan motivasi dari atasan karyawan merasa diperhatikan dan dihargai.

Tabel 17

“Perusahaan cukup memberikan non materi dalam memotivasi seluruh karyawan”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	8.0	8.0	8.0
Kurang Setuju	8	32.0	32.0	40.0
Setuju	12	48.0	48.0	88.0
Sangat Setuju	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 8% (2 orang) menyatakan tidak setuju dan 32% (8 orang) menyatakan kurang setuju, perusahaan pelit dalam memotivasi karyawannya, kemungkinan perusahaan menganggap memotivasi diri bukan tugas dari perusahaan. Selanjutnya 48% (12 orang) menyatakan setuju dan 12% (3 orang) menyatakan sangat setuju, motivasi tidak harus berupa materi yang non-materi pun dapat mejadi alat memotivasi karyawan.

2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Tabel 18

“Setelah mendapat motivasi, semangat kerja jadi meningkat”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	12.0	12.0	12.0
	Setuju	18	72.0	72.0	84.0
	Sangat Setuju	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 12% (3 orang) menyatakan kurang setuju, peningkatan semangat kerja tidak hanya dipengaruhi dengan adanya motivasi saja namun ada faktor lain, semisal suasana kerja, tipe atasan. Selanjutnya 72% (18 orang) menyatakan setuju dan 16% (4 orang) menyatakan sangat setuju, dengan adanya motivasi, karyawan merasa diperhatikan sehingga meningkatkan semangat kerja.

Tabel 19

“Pihak manajemen berusaha mendengarkan keinginan-keinginan karyawan”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	8.0	8.0	8.0
	Kurang Setuju	15	60.0	60.0	68.0
	Setuju	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 8% (2 orang) menyatakan tidak setuju dan 60% (15 orang) menyatakan kurang setuju, karyawan merasa bahwa pihak manajemen hanya bisa menuntut dan memerintah saja, kurang mendengarkan, kalupun didengarkan tidak ada respon. Selanjutnya 32% (8 orang) menyatakan setuju, pihak manajemen tidak mungkin mendengarkan keinginan tiap-tiap karyawan yang beragam macam keinginannya.

3. Mengembangkan karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan dan kesanggupan

Tabel 20

“Atasan mendorong untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	8.0	8.0	8.0
	Kurang Setuju	4	16.0	16.0	24.0
	Setuju	15	60.0	60.0	84.0
	Sangat Setuju	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 8% (2 orang) menyatakan tidak setuju dan 16% (4 orang) menyatakan kurang setuju, yang diperlukan atasan hanya tiap karyawan mampu bekerja sesuai yang diminta oleh atasan, yang terpenting adalah hasil akhir sesuai dengan yang diminta oleh atasan. Selanjutnya 60% (15 orang) menyatakan setuju dan 16% (4 orang) menyatakan sangat setuju, dengan peningkatan kemampuan dan keahlian akan memudahkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dan hasil akhir kerja menjadi optimal dan lebih baik.

Tabel 21

“Atasan memperhatikan kemampuan dan keterampilan bawahannya”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	6	24.0	24.0	24.0
Setuju	17	68.0	68.0	92.0
Sangat Setuju	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 24% (6 orang) menyatakan kurang setuju, pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki tiap karyawan sehingga menyulitkan karyawan untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya 68% (17 orang) menyatakan setuju dan 8% (2 orang) menyatakan sangat setuju, dengan memperhatikan kemampuan dan keterampilan bawahannya, atasan dapat mendelegasikan tiap pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan tiap karyawannya.

4. Menciptakan tingkat kesejahteraan para karyawan

Tabel 22

“Atasan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik agar tujuan perusahaan tercapai”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	8.0	8.0	8.0
	Setuju	21	84.0	84.0	92.0
	Sangat Setuju	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 8% (2 orang) menyatakan kurang setuju, atasan tidak peduli kepada karyawan, karena karyawan di gaji untuk bekerja dengan baik. Selanjutnya 84% (21 orang) menyatakan setuju dan 8% (2 orang) menyatakan sangat setuju, dengan adanya motivasi membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Dengan adanya perhatian dan penghargaan dari atasan, karyawan mendapatkan salah satu kepuasan kerja.

Tabel 23

“Perusahaan memberikan hasil sebanding terhadap hasil kerja karyawan”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	4.0	4.0	4.0
	Tidak Setuju	1	4.0	4.0	8.0
	Kurang Setuju	12	48.0	48.0	56.0
	Setuju	8	32.0	32.0	88.0
	Sangat Setuju	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 4% (1 orang) menyatakan tidak setuju dan 48% (12 orang) menyatakan kurang setuju bahwa perusahaan memberikan hasil sebanding terhadap hasil kerja karyawan, karyawan merasa bahwa apa yang diterima belum sesuai dengan dengan usaha yang telah mereka lakukan untuk perusahaan atau perusahaan belum menghargai kemampuan dan keahlian kerja karyawannya. Sementara itu, 32% (8 orang) menyatakan setuju dan 12% (3 orang) menyatakan sangat setuju, puas atas apa yang telah diberikan oleh perusahaan atas hasil kerja mereka.

5. Menumbuhkan perasaan rasa memiliki dan bangga atas kesuksesan hasil kerja

Tabel 24

“Mampu menyelesaikan pekerjaan sulit buat anda merupakan suatu kemenangan”					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	4.0	4.0	4.0
	Setuju	14	56.0	56.0	60.0
	Sangat Setuju	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan kurang setuju, dalam menyelesaikan pekerjaan bukan seperti perlombaan dalam pertandingan, asal cepat selesai. Selanjutnya 56% (14 orang) menyatakan setuju dan 40% (10 orang) menyatakan sangat setuju, dengan mampu menyelesaikan pekerjaan sulit

berarti sudah mampu melewati rintangan atau hambatan yang diberikan serta mampu memenuhi tanggung jawab sebagai karyawan.

Tabel 25

“Mendapat pujian dari atasan terhadap hasil kerja memberikan kebanggaan tersendiri untuk anda”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	1	4.0	4.0	4.0
Setuju	18	72.0	72.0	76.0
Sangat Setuju	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan dari kuestioner

Pada tabel diatas dapat dilihat 4% (1 orang) menyatakan kurang setuju, pujian dari atasan karena telah menghasilkan hasil kerja yang baik merupakan hal wajar dan biasa-biasa saja. Selanjutnya 72% (18 orang) menyatakan setuju dan 24% (6 orang) menyatakan sangat setuju, pujian dari atasan merupakan pengakuan bahwa kita telah mampu bekerja sesuai yang diharapkan oleh perusahaan dan itu merupakan prestasi yang sangat membanggakan.

Tabel 26
Rekapitulasi Hasil Analisa Motivasi Kerja pada Lesperssi

Pertanyaan	SS	Total	S	Total	KS	Total	TS	Total	STS	Total
1) Perusahaan memeperhatikan kebutuhan akan motivasi seluruh karyawan.	4	20	10	40	10	30	1	2	0	0
2) Perusahaan cukup memberikan non materi dalam memotivasi seluruh karyawan.	3	15	12	48	8	24	2	4	0	0
3) Setelah mendapat motivasi, semangat kerja jadi meningkat.	4	20	18	72	3	9	0	0	0	0
4) Pihak manajemen berusaha mendengarkan keinginan-keinginan karyawan.	0	0	8	32	15	45	12	24	0	0
5) Atasan mendorong untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.	4	20	15	60	4	12	2	4	0	0
6) Atasan memperhatikan kemampuan dan keterampilan bawahannya.	2	10	17	68	6	18	0	0	0	0
7) Atasan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik agar tujuan perusahaan tercapai.	2	10	21	84	2	4	0	0	0	0
8) Perusahaan memberikan hasil sebanding terhadap hasil kerja karyawan.	3	15	8	32	12	24	1	2	1	1
9) Mampu menyelesaikan pekerjaan sulit buat anda merupakan suatu kemenangan.	10	50	14	56	1	3	0	0	0	0
10) Mendapat pujian dari atasan terhadap hasil kerja memberikan kebanggaan tersendiri bagi anda	6	30	18	72	1	3	0	0	0	0

Dimana: Sangat Setuju (SS), bobot nilai 5

Setuju (S), bobot nilai 4

Kurang Setuju (KS), bobot nilai 3

Tidak Setuju (TS), bobot nilai 2

Sangat Tidak Setuju (STS), bobot nilai 1

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang mengatakan setuju terhadap atasan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik agar tujuan perusahaan tercapai, menduduki peringkat teratas.

4.3 Analisa Koefisien Korelasi

Tabel 27
Correlations

			Total Budaya Perusahaan	Total Motivasi Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Total Budaya Perusahaan	Correlation Coefficient	1.000	.709(**)
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	25	25
	Total Motivasi Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	.709(**)	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan antara variabel X (Budaya Perusahaan) dengan variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan) mempunyai nilai r (korelasi) sebesar 0,709. Nilai kedua variabel mempunyai hubungan yang sangat kuat dan positif, nilai positif pada r menunjukkan korelasi antara kedua variabel bersifat searah, yang berarti bahwa makin tinggi nilai variabel X (Budaya Perusahaan) maka semakin tinggi nilai variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan), sedangkan untuk nilai signifikasi maka dapat dilihat pada Sig. (1-tailed) dengan nilai 0,000 yang berarti untuk $\alpha = 0,05$ (5%) pasti signifikan. Dengan demikian hasilnya adalah ditolak H_0 atau diterima H_a . Hal ini berarti terdapat hubungan

yang sangat kuat dan signifikan antara variabel Budaya Perusahaan dengan Motivasi Kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan rekapitulasi hasil analisa budaya perusahaan pada Lesperssi (tabel 15) dapat dilihat total tertinggi ada dipernyataan bahwa perusahaan menilai hasil akhir dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan di Lesperssi lebih melihat pada hasil akhir pekerjaan daripada proses itu sendiri. Dengan kata lain perusahaan mempersilakan tiap karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan *style* atau kreatifitas masing-masing, namun masih dalam aturan, kebijakan dan standar kerja yang berlaku di Lesperssi. Yang terpenting hasil akhir dari pekerjaan tersebut sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan.
- 2) Berdasarkan tabel rekapitulasi hasil analisa motivasi kerja pada Lesperssi (tabel 26) dapat dilihat total tertinggi ada dipernyataan bahwa atasan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik agar tujuan perusahaan tercapai. Hal ini menunjukan bahwa atasan menginginkan setiap karyawan bekerja keras dan baik agar target perusahaan tercapai, secara otomatis akan meningkatkan pendapatan karyawan tersebut, baik itu berupa bonus, persentase kenaikan gaji meningkat dan fasilitas lainnya.

- 3) Bahwa antara variabel X (Budaya Perusahaan) dengan variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan) pada tabel 26, nilai r (korelasi) sebesar 0,709. Yang artinya nilai kedua variabel mempunyai hubungan yang sangat kuat dan positif, sedangkan untuk nilai signifikasi dapat dilihat pada Sig. (1-tailed) dengan nilai 0,000 yang berarti untuk $\alpha = 0,05$ (5%) pasti signifikan. Dengan demikian hasilnya adalah ditolak H_0 atau diterima H_a . Hal ini berarti terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara variabel Budaya Perusahaan dengan Motivasi Kerja.

5.2 Saran

Hasil penelitian ini masih banyak kekurangan, meskipun demikian ada beberapa hal yang dapat menjadi perhatian untuk dijadikan sumbangan pemikiran, masukan dan saran kepada berbagai pihak yang terlibat dalam perusahaan, yakni:

- 1) Supaya budaya organisasi bisa berjalan dan berkembang sesuai harapan, perlu disosialisasikan secara tepat dan para pimpinan perusahaan serta jajaran struktural harus mampu memberi contoh dengan tepat bagaimana melaksanakan budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan. Selain itu untuk melihat apakah hubungan antara budaya perusahaan dengan motivasi kerja masih kuat dan positif, perlu dilakukan evaluasi budaya perusahaan secara berkala. Apakah budaya perusahaan yang dianut masih relevankah atau tidak dengan lingkungan dan situasi sekarang ini. Jika tidak relevan lagi, dapat dirumuskan budaya perusahaan baru yang sesuai dengan lingkungan dan

situasi sekarang ini. Hal ini berguna untuk terciptanya hubungan budaya perusahaan dan motivasi kerja yang kuat dan positif dimasa akan datang.

- 2) Seluruh karyawan agar mempelajari, memahami dan menjalankan budaya organisasi yang berlaku diperusahaan dengan sebaik-baiknya dan perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan pelatihan dan pemahaman tentang budaya perusahaan yang dianut sehingga tiap karyawan memiliki gambaran atas tindakan dan sikap yang harus dilakukan dalam menjalankan pekerjaannya. Yang pada akhirnya juga efektivitas dan efisiensi kerja dapat terjadi dalam perusahaan yang mana berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja tiap individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeprapto, Kisdarto. (2001). Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- Dessler, Gary. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT Indeks.
- Flippo, Edwin B. (2001). Manajemen Personalialia. Jakarta. Erlangga.
- Handoko, Hani T. (2003). Manajemen. Yogyakarta. BPFE-YOGYAKARTA.
- Hasibuan, Malayu S.P Drs, H. (2003). Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan Produktifitas. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung. PT Retika Aditama. Cetakan pertama.
- Manullang, Marihot AMH & Manullang M. (2004). Manajemen Personalialia. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press. Cetakan kedua.
- Nasution, Mulia, SE. (2000). Manajemen Personalialia Aplikasi Dalam Perusahaan. Jakarta. Djambatan. Cetakan kedua.
- Purwanto, Iwan, MPd, SE. (2008). Manajemen Strategi. Bandung. CV. Yrama Widya. Cetakan kedua.
- Robbins, Stephen P. (2003). Perilaku Organisasi (terj.). Jakarta. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ranupandojo, Heidjrachman, Drs dan Husnan, Suad, MBA, Dr. (2002). Manajemen Personalialia. Yogyakarta. BPFE-YOGYAKARTA.
- Sugiyono, Prof, Dr. (2007). Metode Penelitian Bisnis. Bandung. CV Alfabeta.
- Sihotang A, Drs, MBA. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT Pradnya Paramita. Cetakan pertama.
- Tika, Pabundu Moh.,Drs, MM, Ph.D, H. (2006). Budaya Organisasi & Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta. PT Bumi Aksara. Cetakan pertama.

- Trihendradi, Cornelius. (2005). SPSS 12 Statika Intern Teori Dasar & Aplikasinya. Yogyakarta. ANDI-Yogyakarta.
- Triton PB. (2006). SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik Parametik. Yogyakarta. ANDI-Yogyakarta.
- Wirawan, M.S.L, Sp.A, MM, Dr. (2007). Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta. Salemba Empat.

PERTANYAAN BUDAYA ORGANISASI 1-14																TOTAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
JUMLAH RESPONDEN 25	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	55	
	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	5	4	1	3	57	
	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	2	4	56	
	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	53	
	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	58	
	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	3	60	
	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	2	2	49	
	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	2	4	60	
	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	1	3	52	
	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	57	
	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	51	
	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	59	
	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	61	
	4	3	5	5	5	3	4	3	3	4	5	4	1	4	53	
	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	66	
	5	4	4	3	4	5	5	2	3	5	4	4	3	4	55	
	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	58	
	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	53	
	4	3	4	4	4	3	4	4	2	5	5	4	1	4	51	
	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	51	
	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	54	
	5	5	5	5	5	3	4	3	2	4	4	4	2	4	55	
	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	52	
	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	53	
	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	53	

Dimana:

Sangat Setuju (SS), bobot nilai 5

Setuju (S), bobot nilai 4

Kurang Setuju (KS), bobot nilai 3

Tidak Setuju (TS), bobot nilai 2

Sangat Tidak Setuju (STS), bobot nilai 1

PERTANYAAN MOTIVASI KARYAWAN 1-10											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	
JUMLAH RESPONDEN 25	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	40
	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	36
	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	37
	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	46
	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	36
	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
	5	2	3	3	4	4	4	4	3	3	35
	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	38
	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	36
	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	46
	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
	3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	36
	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	44
	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4	39
	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42
	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	37
	3	4	5	2	2	3	4	1	4	5	33
	3	4	4	3	2	3	4	2	4	4	33
	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	41
	2	3	4	2	3	4	3	3	5	4	33
	3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	36
	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
	4	4	5	3	4	4	4	3	5	5	41

Dimana:

Sangat Setuju (SS), bobot nilai 5

Setuju (S), bobot nilai 4

Kurang Setuju (KS), bobot nilai 3

Tidak Setuju (TS), bobot nilai 2

Sangat Tidak Setuju (STS), bobot nilai 1

Uji Hipotesa

Untuk mengetahui kebenaran dari perhitungan korelasi dilakukan perhitungan hipotesa yang artinya suatu pengujian yang menjelaskan keeratan hubungan antara Budaya Perusahaan dengan Motivasi Kerja. Perumusan hipotesa yang akan diuji diberi simbol H_0 , sedangkan untuk hipotesa alternatif diberi simbol H_a . Pengujian hipotesa ini menggunakan uji hipotesa t dengan tingkat keyakinan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan $n-2$, maka:

H_0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Pencarian dari t_{hitung} :

$$\begin{aligned} t &= \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ &= \frac{0.709 \sqrt{25-2}}{\sqrt{1-0.709^2}} \\ &= \frac{0.709 \sqrt{23}}{\sqrt{1-0.502681}} \\ &= \frac{(0.709)(4.795)}{0,7052} \\ &= \frac{3.399}{0,7052} \\ &= 4.8199 \end{aligned}$$

Untuk menilainya harus melakukan perbandingan dengan t_{tabel} dengan tingkat keyakinan 5% ($\alpha = 0,05$) yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned} & t_{\alpha} (n - 2) \\ &= t_{0,05} (25 - 2) \\ &= t_{0,05} (23) \\ &= 1.7139 \text{ (nilai ini dicari menggunakan tabel } t, \text{ one tail test)} \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa :

$$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$$

$$4.8199 > 1.7139$$

Dengan H_0 ditolak, H_a diterima dapat disimpulkan terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan.