

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila digunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan nasional yang berkelanjutan. Agar dalam masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, dan lapangan pekerjaan yang memadai. Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan (Koesmono, 2005).

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Koesmono (2005) seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Sehingga peran motivasi sangat diperlukan dalam memajukan kinerja karyawan suatu perusahaan.

Sujak (1990) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda beda.

Siaga (1999) dalam Kesuma (2007) menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi bersedia dan rela menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyerahkan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Agar tercipta suatu motivasi terhadap kinerja karyawan dibutuhkan peran seorang pemimpin yang mampu untuk membangkitkan motivasi kerja dan mengubah iklim organisasi yang kurang sehat. Bagaimana perusahaan

itu dapat berkembang dengan baik sangat berhubungan erat dengan bagaimana seorang pemimpin tersebut memimpin karyawan-karyawannya dalam sebuah organisasi. Peran kepemimpinan di sini berkaitan dengan pembuatan kebijakan-kebijakan yang dapat diterima oleh semua pihak. Apabila semua anggota organisasi yaitu seluruh karyawan mempunyai visi dan misi yang sama, maka sangat mudah untuk memicu motivasi mereka agar bekerja lebih baik, sehingga tercipta iklim organisasi yang nyaman bagi semua karyawan sehingga dampak yang timbul yaitu kinerja yang dapat meningkat. Brahmasari dan Suprayetno (2008) kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengomunikasikan tujuan-tujuan kepada karyawan diseluruh organisasi, dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada karyawan. Kepemimpinan mencakup proses memotivasi seluruh departemen dan divisi, di samping para individu yang bekerja secara langsung dengan para manajer (Daft, 2010:8).

Dengan adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi maka akan timbul suatu budaya organisasi dalam perusahaan. Menurut Beach (1993) dalam Koesmono (2005) kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau

tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Koesmono (2005) budaya organisasi merupakan filsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Namun dengan semakin majunya jaman saat ini dan populasi manusia yang semakin bertambah, dampaknya yaitu sempitnya lapangan pekerjaan yang ada saat ini membuat banyak perusahaan-perusahaan berlomba-lomba mencari tenaga kerja yang efisien dan menguntungkan bagi perusahaannya. Sehingga, hampir semua perusahaan tidak hanya mengutamakan faktor kinerja karyawan itu sendiri tetapi perusahaan juga melihat dari faktor kepuasan kerja. Menurut Handoko (1992:193) dalam Soedjono (2005) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, sehingga sangat membawa pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, karena dengan puasny karyawan dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut dapat bekerja lebih maksimal.

Seperti yang dikatakan oleh Brahmawati dan Suprayetno (2008) menciptakan kepuasan kerja adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Koesmono (2005) pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan begitu maka kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja karyawan maka motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi dapat terlaksana dengan baik dan mencapai target atau tujuan dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Kesuma (2007) hasil yang didapat yaitu motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut mengenai pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai dan obyek yang diteliti adalah karyawan atau pegawai di lingkungan Universitas Darwan Ali Sampit. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan dalam lingkungan Universitas Pawyatan Daha. Sedangkan hasil penelitian yang diperoleh Koesmono (2005) bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif yang mengambil obyek pada perusahaan manufaktur pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Dan hasil yang diperoleh Kusumawati (2008) bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada RS. Roemani Semarang.

Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan CV Kharisma Jaya Surabaya. CV Kharisma Jaya Surabaya merupakan suatu perusahaan yang masih berkembang pada saat ini karena didirikan pada tahun 1998 dan perusahaan ini masih membuka cabang-cabang di berbagai wilayah sekitar Surabaya. CV Kharisma Jaya Surabaya merupakan perusahaan yang berjalan di bidang bisnis pembuatan tenda, baik tenda yang berukuran kecil maupun berukuran yang besar. Perusahaan CV. Kharisma Jaya Surabaya tersebut belum lama berdiri maka penulis ingin meneliti, karena sistem-sistem perusahaan tersebut kurang menunjang kinerja karyawannya baik sistem kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi sehingga mempengaruhi kepuasan kerja pada perusahaan tersebut.

Dengan adanya penelitian ini maka data survei yang dikumpulkan dari 150 pegawai dari organisasi sektor publik CV Kharisma Jaya Surabaya, penelitian ini membuktikan apakah sistem pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut telah maksimal atau belum. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berdampak pada sistem kinerja perusahaan tersebut dan dapat mengatur sistem kinerja perusahaan tersebut agar lebih maksimal. Hal inilah yang menjadi alasan penulis untuk meneliti dengan mengambil judul **“Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Kharisma Jaya Surabaya”**.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Sesuai dengan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, tujuan penelitian yang akan dibahas adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja CV. Kharisma Jaya Surabaya
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja CV. Kharisma Jaya Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja CV. Kharisma Jaya Surabaya. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan ini terbagi menjadi lima bab yang disusun secara sistematis sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian Tinjauan Pustaka mencakup lima Teori, Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran, dan Perumusan Hipotesis. Bab ini memaparkan teori-teori dasar yang mendukung perumusan hipotesis serta sangat membantu dalam penelitian dan analisis data. Di samping itu, terdapat ringkasan hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini. Bab ini juga berisi tentang kerangka pemikiran teoritis dan rumusan hipotesis yang timbul dari pemikiran tersebut.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian Metode Penelitian mencakup lima Penelitian dan Definisi Operasional Variabel, Populasi dan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, dan Metode Analisis. Bab ini menjelaskan secara rinci mengenai deskripsi penelitian secara operasional.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Hasil dan Pembahasan mencakup tiga Deskripsi Objek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan. Bab ini membahas hasil analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, disertai dengan interpretasi hasil secara rinci.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi tentang simpulan dari analisis data yang berisi hasil penelitian serta saran-saran yang diharapkan dapat berguna bagi pihak yang berkepentingan.

BAB 2
TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Kegunaan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sehingga bisa dijadikan pijakan atau dasar untuk penelitian ini. Adapun hasil penelitian-penelitian terdahulu seperti diuraikan pada Tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian	Peneliti	Alat analisis	Hasil analisis
1.	Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampak pada kinerja perusahaan (2008)	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, dari Universitas 17 Agustus Surabaya	Menggunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu <i>SPSS</i> versi 13.0 dan <i>AMOS</i> versi 4.0	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sebaliknya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan dan motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.
2.	Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan	H. Teman Kesmono, Universitas Khatolik Widya	Menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

	kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa timur (2005).	Mandala Surabaya	program AMOS (<i>Analysis of Moment Structure</i>) Versi 5.0 (Ghozali : 2004) disertai dengan uji kesesuaian model (<i>Goodness of Fit</i>) pada persamaan struktural.	
3.	Analisa pengaruh kepemimpinan , motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri (2012)	Ari Cahyono	Menggunakan model analisis secara statistik atau matematis dan analisis regresi	Variabel kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kabupaten Kediri
4.	Pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan serta dampaknya terhadap kinerja pegawai (2007)	Ali Kesuma	Menggunakan metode SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sebaliknya budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak signifikansi terhadap kinerja.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut kemampuan (*ability*), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai kinerja (*performance*). As'ad dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Byars (1984) dalam Kusumawati (2008) mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil sesuai dengan

kemampuan yang dimiliki oleh dirinya. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Di samping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan pengawasan terhadap perilaku karyawan. Sehingga kinerja sangat mempengaruhi berbagai macam aspek-aspek yang ada di lingkungan kerja itu sendiri, dan hasil yang dicapai oleh seseorang.

Mathis dan Jackson (2004: 378) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. ketepatan waktu dan hasil.
2. kualitas dari hasil
3. kehadiran

Pernyataan-pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dilihat melalui hasil yang di hasilkan oleh seorang pekerja, dan dari kinerja yang maksimal maka seorang pekerja mendapatkan penghargaan atau imbalan dari hasil yang telah ia dapatkan. Dan di sisi lain kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

2.2.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan elemen yang cukup penting dalam organisasi. Karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seseorang seperti malas, rajin, dan produktif dalam bekerja. Sikap puas atau

tidak puas karyawan dapat diukur dengan sejauh mana perusahaan atau organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Apabila terjadi keserasian antara kebutuhan karyawan dengan apa yang diberikan perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan tinggi dan sebaliknya. Apabila karyawan merasa tidak puas maka akan berdampak pada kinerjanya dan prestasi kerjanya menurun. Ketidakpuasan karyawan yang tidak segera diatasi oleh perusahaan membawa dampak yang sangat merugikan bagi perusahaan tersebut

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Koesmono (2005) kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna bagi seorang pekerja, ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepadatempat pekerjaannya.

Seperti yang dijelaskan diatas maka mengukur kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2008:107) bahwa setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang sering kali kurang ideal, dan lain-lain.

Church (1995) dalam Suparman (2011) kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pegawai. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang

berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman kerja, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Robbins (2001) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan, kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja. Hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap suatu pekerjaan. Menurut dua faktor Herzberg dalam Mangkunegara (2005:121-122) dalam Bahmasari dan Suprayetno (2008), yaitu:

1. Kompensasi
2. Kondisi kerja
3. Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan
4. Kesempatan untuk berkembang

Munizu (2010) kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk gambaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan yang dapat di ukur dengan hasil yang telah ia kerjakan. Menurut Mathis dan Jackson (2004:121) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi

pengalaman kerja seseorang ketidak puasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi.

2.2.3 Pengertian Motivasi

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya.

Motivasi kerja merupakan pemberian dorongan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sesuai dengan tuntutan perusahaan. Oleh karena itu seorang manajer dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik karyawannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan manajer terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motif, maka manajer dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

Mathis dan Jackson (2004:114) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan.

Kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi.

Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan model mereka sendiri. Setiap pendekatan memberi kontribusi pada pemahaman motivasi manusia dan beberapa pendekatan tersebut yaitu :

1. Hierarki kebutuhan Maslow

Sebuah asumsi sering kali dibuat dengan menggunakan Hierarki Maslow tersebut bahwa pekerja di masyarakat modern dan yang berkembang secara teknologi pada dasarnya telah memenuhi kebutuhan fisiologis, keselamatan, dan kebersamaan mereka. Oleh karena itu, mereka akan termotivasi oleh kebutuhan akan rasa harga diri dan penghargaan dari orang lain, dan kemudian kebutuhan akan rasa harga diri dan penghargaan dari orang lain, dan kemudian kebutuhan aktualisasi diri. Akibatnya, kondisi untuk memenuhi kebutuhan ini harus ada di tempat kerja guna memungkinkan pekerjaan itu sendiri menjadi berarti dan memberikan motivasi.

2. Teori higiene Herzberg

Implikasi penelitian Herzberg terhadap manajemen dan praktek SDM adalah orang mungkin tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras walaupun manajer mempertimbangkan dan menyampaikan faktor-faktor higiene dengan hati-hati untuk menghindari ketidakpuasan karyawan. Herzberg menyarankan bahwa hanya motivator yang membuat para karyawan mencurahkan lebih banyak usaha dengan

demikian meningkatkan kinerja karyawan. Mathis dan Jackson (2004:115).

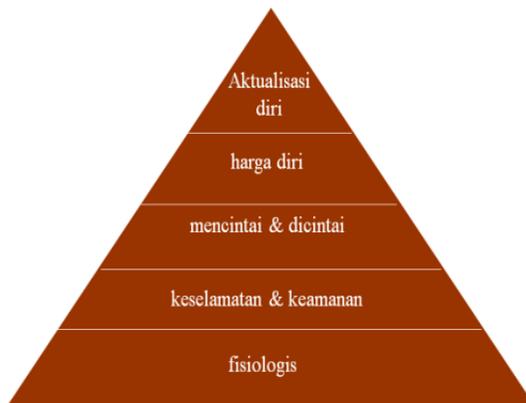
Dari teori di atas telah jelas penjelasan dari teori Hierarki kebutuhan Maslow dan Teori higiene Herzberg sehingga penelitian ini memakai teori Hierarki kebutuhan Maslow yaitu dengan adanya jaman dan teknologi yang semakin maju maka kebutuhan manusia semakin banyak sehingga setiap manusia mempunyai motivasi untuk lebih memenuhi kebutuhannya tersebut.

Robbins dan Jugde (2008:224) Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan rendah. Kebutuhan-kebutuhan tersebut yaitu :

- a. Fisiologis
Meliputi rasa lapar, haus, berlindung, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman
Meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik maupun emosional.
- c. Sosial
Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
- d. Penghargaan
Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian, dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri

Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya, meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Dari pengertian di atas maka lima kebutuhan menurut Maslow dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1

Lima Kebutuhan Menurut Maslow

Sumber: <http://muzavipahlevi.files.wordpress.com/2011/04/aktualisasi.png>

Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan).

2.2.4 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan terbentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Dari pernyataan tersebut yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Mathis dan Jackson (2004:128) Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang *memberikan* arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Jugde (2008:256) budaya organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dari budaya organisasi tersebut dapat ditarik sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Hal tersebut menjadi jelas bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama. Dengan begitu individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi maka akan memahami budaya yang ada sesuai dengan peraturan perusahaan tersebut.

Stoner (1996) dalam Kusumawati (2008) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Glaser et al. (1987) dalam Koesmono (2005) budaya organisasi sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Sedangkan Tika (2006) dalam Bramasari dan Suprayetno (2008) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan di implementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Robbins dan Jugde (2008:256) budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama adalah sekumpulan karakteristik utama yang merupakan hakikat sebuah budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Orientasi tim
3. Keagresifan

2.2.5 Pengertian Kepemimpinan

Setiap perusahaan harus memiliki seorang pemimpin yang dapat menjadi acuan para karyawan-karyawannya, karena seorang pemimpin merupakan kunci dari kemajuan sebuah perusahaan. Sehingga seorang pemimpin harus memiliki sifat, wawasan, dan ide yang baik. Dengan adanya wawasan yang luas yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka pemimpin tersebut harus dapat menciptakan ide atau inovasi bagi karyawannya. Tidak hanya wawasan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin tetapi sifat yang bijaksana dan wibawah yang harus dimiliki seorang pemimpin, karena dengan sifat yang seperti tersebut maka dapat membuat karyawan lebih nyaman bekerja.

Robbins (2006) dalam Kusumawati (2008) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi.

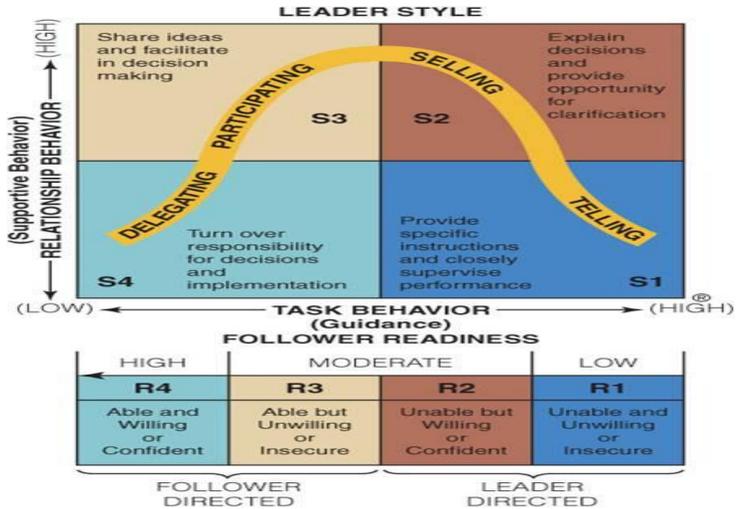
Robbins dan Judge (2010:49) Kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal, seseorang bisa memperoleh peran pimpinan hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut. Namun, tidak semua pemimpin adalah manajer, demikian pula sebaliknya, tidak semua manajer adalah pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan hak-hak formal tertentu kepada para manajernya, bukan jaminan bahwa mereka mampu memimpin dengan efektif. Kita menemukan bahwa kepemimpinan nonformal-yaitu, kemampuan untuk memengaruhi orang lain yang muncul dari luar struktur formal suatu organisasi-sering kali sama pentingnya dengan atau malah lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan perkataan lain, pemimpin bisa muncul dari dalam suatu kelompok dan dari pengangkatan serta penunjukan yang sifatnya normal.

Dafl (2011:329) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menangkap pemikiran bahwa pemimpin terlibat dengan orang lain dalam mencapai tujuan. Di dalam bukunya Dafl (2011:335) menyatakan bahwa berbagai upaya awal untuk memahami kesuksesan kepemimpinan berfokus kepada karakter pemimpin. Karakter adalah ciri pribadi pemimpin yang menonjol, seperti kecerdasan, kejujuran, kepercayaan diri, dan bahkan penampilan. Dari hal tersebut dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan yang sukses terlahir dari dalam kepribadian seseorang, namun karakter yang sama tidak selalu berlaku untuk semua organisasi.

Menurut Daft (2011:340) banyak teori-teori yang berkembang salah satunya adalah teori situasional Hersey dan Blanchard. Teori situasional Hersey dan Blanchard merupakan dimana tingkat kesiapan bawahan berbeda-beda dengan kesiapan tugas rendah, yang disebabkan oleh kemampuan atau pendidikan yang minim maupun kegelisahan, membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dari pada bawahan dengan kesiapan tugas yang tinggi serta memiliki kemampuan yang baik, keahlian, kepercayaan diri, dan kemauan untuk bekerja. Menurut teori situasional, seorang pemimpin dapat menggunakan satu dari empat dari gaya kepemimpinan, berdasarkan gabungan perilaku hubungan (perhatian terhadap manusia) dan tugas (perhatian terhadap produksi). Empat dari gaya kepemimpinan tersebut yaitu:

1. Gaya menyuruh (*Telling*)
Memberikan arahan spesifik dan mengawasi kinerja dengan seksama.
2. Gaya menjual (*Selling*)
Menjelaskan keputusan dan memberikan kesempatan untuk meminta klarifikasi.
3. Gaya berpartisipasi (*Participating*)
Berbagai ide dan membantu pengambilan keputusan.
4. Gaya mendelegasikan (*Delegating*)
Mengalihkan tanggung jawab atas keputusan dan penerapannya.

Dari pengertian di atas maka teori situasional menurut Hersey dan Blanchard dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2

Teori Situasional Menurut Hersey dan Blanchard

Sumber: <http://elna.students.perbanas.ac.id/files/2012/12/Picture4.jpg>

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan suatu hal yang perlu diberikan oleh atasan kepada pekerja atau karyawan-karyawannya, karena dengan motivasi maka kepuasan kerja akan terwujud dengan sendirinya dalam diri individu-individu tersebut. Motivasi yang diberikan oleh manajer atau atasan kepada bawahan atau karyawannya setiap perusahaan berbeda-beda sehingga banyak manajer yang harus berfikir secara inovatif, dikarenakan banyaknya persaingan dalam dunia bisnis dan itu suatu cara manajer untuk mempertahankan kinerja karyawannya.

Seperti halnya motivasi menurut Mathis dan Jackson (2004:114) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang

tersebut bertindak. Sehingga motivasi sangat diperlukan oleh karyawan-karyawan karena dengan seorang manajer memotivasi karyawannya maka akan terbentuk suatu kepuasan kerja bagi tiap-tiap karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi dilingkungan suatu kerja maka karyawan akan merasa nyaman dengan begitu kinerja dapat lebih baik dan dampaknya dapat menguntungkan perusahaan.

Menurut Fathnisa (2012) pada teori kepuasan kerja didukung juga oleh para pakar seperti Taylor yang mana teorinya dikenal sebagai Teori Motivasi Klasik. Teori secara garis besar berbicara bahwa motivasi kerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis. Yaitu bagaimana mempertahankan hidupnya. Selain itu juga Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*) dari Abraham Maslow yang menyatakan bahwa motivasi kerja ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis, baik yang berupa materi maupun non-materi. Secara garis besar tersebut teori jenjang kebutuhan dari Maslow dari yang rendah ke yang paling tinggi yang menyatakan bahwa manusia tidak pernah merasa puas, karena kepuasannya bersifat sangat relatif maka disusunlah hirarki kebutuhan seperti hasrat menyusun dari yang teruraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pokok manusia sehari-hari misalnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya (*physical need*). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah, apabila sudah terpenuhi maka diikuti oleh hirarki kebutuhan yang lainnya.
2. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari yang membayangkan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya (*safety need*).

3. Kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota kelompok pergaulan yang lebih besar (*esteem needs*).
4. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman, dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa (*the need for self actualization*). Kebutuhan tersebut sering terlihat dalam kehidupan kita sehari-hari melalui bentuk sikap dan perilaku bagaimana menjalankan aktivitas kehidupannya

H1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing, memerintah, dan mengatur suatu kelompok tertentu dan bekerja sama sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama dalam suatu kelompok.

Siagian (2002) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Dengan kata lain seorang pemimpin mempunyai hak yang penuh terhadap karyawan-karyawannya, dan sebagai karyawan mempunyai kewajiban yang penuh terhadap kinerjanya. Dengan begitu seorang pemimpin harus memastikan kepuasan kerja terhadap

karyawannya, karena itu hak yang harus di penuhi oleh karyawan. Sehingga kepemimpinan berperan sangat penting dalam menentukan kepuasan kerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggung jawab dan bijaksana dalam mengambil dan memutuskan suatu masalah yang ada dalam organisasi.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan kerja terhadap hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Salah satu hubungan yang erat dengan hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja yaitu komunikasi.

Goris (2006) dalam Ratnam (2012) menyatakan bahwa tindakan komunikasi sebagai prediktor dan moderator atau keduanya untuk meningkatkan komunikasi karyawan yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Soedjono (2005) sesungguhnya antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja terhadap hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang

dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan maka kepuasan kerja pun dapat tercapai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.4 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Kinerja suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang seharusnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang

sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Instansi umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut.

Tujuan utama penilaian kinerja pegawai adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran operasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja menurut para ahli Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Brahmasari (2008) pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.3.5 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam

penerapannya. Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Lodge dan Derek (1993) dalam Kusuma (2008) mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

H5 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Soedjono (2005) Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Sedangkan menurut (Moelyono Djokosantoso, 2003 dalam Soedjono, 2005) adanya keterkaitan hubungan antara budaya

korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut.

Beach (1993) dalam Koesmono (2005) kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Dari hasil penelitian yang diteliti oleh Brahmasari dan Suprayetno, Koesmono, dan Soedjono menyatakan bahwa hubungan antara budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H6 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3.7 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Kinerja individu atau seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya, perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai

hasil pekerjaannya secara keseluruhan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Menurut Soedjono (2005) Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka perputaran karyawan dan absensi menurun.

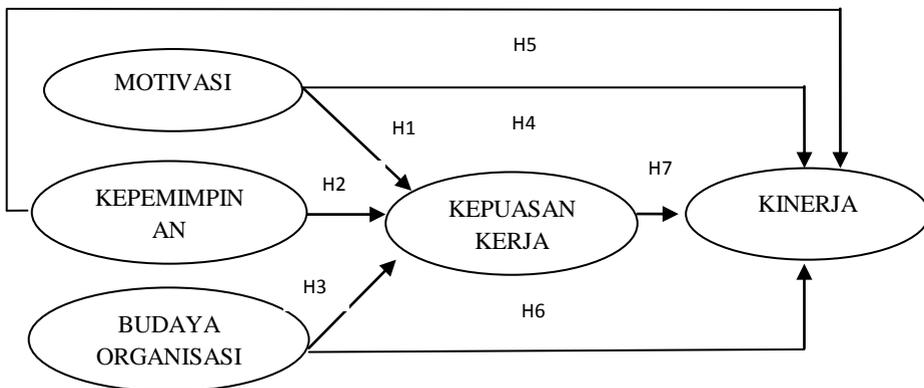
Robbins (2001:148) dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Dari hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Brahmasari dan Suprayetno, Koesmono, dan Soedjono diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.4 Model Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori, maka kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan pada halaman berikut :



Gambar 2.3
Model Penelitian

Sumber : Brahmajari dan Suprayetno (2008) diolah

2.5 Hipotesis

Dalam penelitian ini, hipotesis yang akan diajukan dan diuji adalah sebagai berikut :

- H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H5: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- H6: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.