**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

 Pada Kajian Pustaka membahas mengenai Teori Manajemen, Teori Organisasi, Perilaku Organisasi, MSDM, Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja, serta Kepuasan Layanan Publik.

* + 1. **Teori Manajemen dan Teori Organisasi.**

**2.1.1.1 Teori Manajemen.**

 **1) . Pengertian Manajemen**

 Sebelum menjelaskan pengertian manajemen, maka akan dibahas terlebih dahulu lingkungan yang mempengaruhi manajemen organisasi. Di bawah ini digambarkan lingkungan tentang Studi Manajemen.

***Input:***

*People*

*Finance*

*Materials*

*Etc.*

***Ouput:***

*Goods*

*Services*

*Reputation*

*Waste*

*Etc.*

***Organization***

***Feedback***

***External Environment***

**Gambar 2.1: *Managing Organization and Environment***

Sumber: Paton (2011: 6)

Berdasarkan gambar di atas dapat dijjelaskan bahwa pada suatu organisasi terdapat sebuah system yang terdiri dari input, proses dan output. Input dalam organisasi terdiri dari: orang, keuangan, material, dan lain-lain. Dimana input tersebut kemudian melalui transformasi manajemen dan menghasilkan output. Output yang dihasilkan organisasi adalah: barang, jasa, reputasi, limbah, dan lain-lain. Output tersebut dapat dimanfaatkan oleh lingkungan eksternal dan dapat dijadikan feedback dalam rangka perbaikan input. Lingkungan eksternal mempengaruhi input organisasi.

Ivancevich et. al. (2004:5) mendefinisikan Manajemen sebagai berikut : M*anagement is the process undertaken by one or more people to coordinate the activities of other persons to achieve results not attainable by any one person acting alone*. Manajemen adalah sebuah proses mengerjakan seorang atau lebih untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain untuk mecapai hasil yang tidak dilakukan seseorang sendiri.

Sedangkan Bateman dan Snell (2009: 20) menjelaskan bahwa Manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Para manajer yang baik melakukan-hal-hal secara efektif dan efisien.

Griffin (2002:8) memberikan menjelaskan bahwa Manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien. Efisien berarti menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Sedangkan efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasi- kannya dengan sukses.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah suatu kegiatan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi (orang, finansial fisik dan lain-lain) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

**2). Fungsi Manajemen**

 Menurut Mintzberg dalam Robbins dan Coulter (2009: 11) bahwa manajemern memiliki peran sebagai berikut:

1. Peran Jembatan antar pribadi (*interpersonal roles*): panutan (*figurehead*),pimpinan (*leader*) dan penghubung (*liaison*).
2. Peran Penyambung Informasi (*informational roles*):pengawas (*monitor*), penyebar berita (*disseminator*) dan juru bicara (*spokesperson*).
3. Peran Pengambil Keputusan : pengusaha/pelopor/pendobrak (*enterpreneur*), pengentas kendala (*distribance handier*), pengalokasian sumberdaya (*resources allocator*) dan perunding (*negotiator*).

Seorang Manajer menjalankan fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan tertentu dalam mengelola pekerjaan orang lain secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa pendapat mengenai beberapa fungsi manajemen, namun pada prinsipnya antara pendapat yang satu dengan lainnya saling mendukung.

Menurut Griffin (2002:9) bahwa Manajemen melibatkan empat aktivitas dasar yaitu Perencanaan dan Pengambilan Keputusan, Pengorganisasian, Kepempimpinan, dan Pengendalian. yang dijabarkan pada gambar berikut:

**Gambar 2.2: Proses Manajemen**

Sumber Griffin ( 2002 : 9 )

Perencanaan dan Pengambilan Keputusan adalah menetapkan tujuan organisasi dan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Pengorganisasian dilakukan dengan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mengelompokkan aktivitas dan sumber daya.

Kepempimpinan yaitu memotivasi anggota organisasi untuk bekerja bagi kepentingan organisasi. Pengendalian yaitu memonitor dan memperbaiki aktivitas yang berlangsung untuk memastikan pencaian tujuan (Griffin: 2002: 9).

Sedangkan Daft (2002:9-11) menjelaskan bahwa Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan penentuan tujuan yang ingin diraih oleh organisasi dan penetapan tugas-tugas dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan dan pengelompokkan tugas-tugas ke dalam departemen dan pengalokasian sumberdaya ke berbagai departemen. Kepempimpinan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan meraih sasaran organisasi.

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan pemantauan aktivitas-aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran-sasarannya, dan membuat koreksi jika diperlukan.

* + - 1. **Teori Organisasi**

 Manusia selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dalam rangka pemenuhan kebutuhannya tersebut, tidak semuanya bisa dilakukan secara individu , sehingga mereka membutuhkan bantuan orang lain. Maka terbentuklah suatu kerjasama antara orang yang satu dengan lainnya agar dapat tercapai apa yang diinginkan, kerjasama inilah merupakan awal mula terbentuknya sebuah organisasi.

**1). Pengertian Organisasi.**

 Paton (2011:7) memberikan pengertian organisasi sebagai berikut:“*an organization is social arrangement for achieving controlled performance toward goal that create value*.” Sebuah organisasi adalah susunan sosial untuk mencapai evaluasi kinerja sehingga tercapai tujuan dengan penambahan nilai. Pendapat Paton tersebut menekankan pada pencapaian tujuan dengan pengembangan nilai tambah.

Paton (2011:7) juga menjelaskan bahwa sebuah organisasi dibangun dengan Sumberdaya dan Kompetensi untuk memenuhi kebutuhan pekerja. Sumberdaya terdiri dari *Tangible resources* dan *Intangible resources*. *Tangible resources* terdiri dari asset fisik pada organisasi seperti gedung, orang dan keuangan. Sedangkan *Intangible resources* terdiri dari asset-aset non fisik seperti informasi, reputasi dan pengetahuan.

Kompetensi adalah keahlian dan sikap sumber daya dikembangkan melalui system yang efektif, prosedur dan cara bekerja.

Griffin (2002: 6) menjelaskan bahwa Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama dalam suatu cara yang terstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai serangkaian tujuan. Tujuan tersebut dapat meliputi seperti : laba, pertahanan nasional, penemuan pengetahuan dan lain-lain.

Sedangkan Daft (2002:13) menjelaskan bahwa Organisasi adalah Entitas sosial yang berorientasi pada sasaran yang mempunyai struktur yang direncanakan dengan baik. Entitas sosial di sini terdiri dari dua orang atau lebih. Sedangkan berorientasi pada sasaran (*goal directed*) berarti dirancang untuk mencapai hasil.

Berdasarkan beberapa definisi di atas jelas bahwa pada Organisasi terdiri dari kumpulan orang yang melakukan kegiatan secara terstruktur dan ada pencapaian tujuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Organisasi adalah kumpulan beberapa orang yang bekerja secara terstruktur dalam mencapai tujuan baik individu maupun kelompok (bersama).

**2). Asas Organisasi**

 Terdapat beberapa asas organisasi menurut Sutarto (2002: 61) sebagai berikut :

1. Perumusan Tujuan dengan jelas

Tujuan adalah kebutuhan manusia baik jasmani maupun rohani yang diusahakan untuk dicapai dengan kerjasama sekelompok orang. Tujuan yang telah dirumuskan dengan jelas akan memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi.

1. Departementalisasi

Departementalisasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan diserahi bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu.

1. Pembagian Kerja

Pembagian Kerja merupakan rincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu.

1. Koordinasi

Koordinasi merupakan keselarasan, baik kesatuan tindakan, kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar bagian maupun singkronisasi semuanya berasaskan keselarasan.

1. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan Wewenang berarti penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain.

**2.1.1.3. Perilaku Organisasi**

 Organisasi dibentuk melalui kerjasama antar individu yang mempunyai tujuan pribadi maupun tujuan kelompok. Masing-masing individu memiliki perilaku yang berbeda, sehingga dalam membentuk organisasi perlu adanya banyak persamaan antar individu tersebut daripada perbedaan yang dimiliki. Interaksi antara perilaku-perilaku individu itu akan membentuk perilaku kelompok, maka organisasi perlu memperhatikan baik perilaku individu dan perilaku kelompok.

**1). Pengertian Perilaku Organisasi**

 Ivancevich (2006:10) memberikan definisi sebagai berikut : Perilaku Organisasi adalah studi perilaku, sikap, dan kinerja manusia dalam lingkungan organisasi: didasarkan pada teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin, seperti psikologi, sosiologi, ilmu polotik, dan antropologi budaya untuk mempelajari individu, kelompok, struktur dan proses.

Dari definisi di atas menjelaskan bahwa Perilaku Organisasi merupakan pengetahuan multidisipliner, yang mempelajari perilaku individu dan kelompok., dimana individu dan kelompok tersebut melakukan kegiatan dalam organisasi yang berorientasi pada kinerja manusia.

McShane dan Glinow (2010:4) memberikan definisi Perilaku Organisasi sebagai berikut : O*rganizational behavior is the studi of what people think, feel, and do in and around organization*. Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dipikirkan orang, perasaan, dan dikerjakannya dan lingkungan organisasi.

Moorhead dan Griffin (2013:3) memberikan definisi sebagia berikut: Perilaku Organisasi adalah studi mengenai perilaku manusia dalam situasi organisasi, titik temu antara perilaku manusia dan organisasi, serta organisasi itu sendiri. Bidang perilaku organisasi berusaha untuk memahami perilaku manusia dalam situasi organisasi, organisasi itu sendiri, dan titik temu individu-organisasi.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:11) bahwa Perilaku Organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Terdapat beberapa factor yang menentukan Perilaku Organisasi yaitu Perilaku Individu, Perilaku Kelompok dan Organisasi agar diperoleh keefektifan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Perilaku Organisasi adalah Studi tentang Perilaku Individu dan Perilaku Kelompok dalam organisasi secara efektif guna meningkatkan kinerja manusia.

**2). Pentingya Perilaku Organisasi**

Ivancevich (2006: 10) menjabarkan bahwa Perilaku Organisasi merupakan hal yang penting karena :

1. Perilaku organisasi merupakan suatu cara berfikir, dipandang beroperasi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi.
2. Perilaku organisasi merupakan multidisiplin ilmu, dimana perilaku organisasi mengalami perkembangan tahadapan dan dampaknya.
3. Terdapat orientasi humanistic yang tampak jelas dalam perikaku organisasi, orang, sikap, perasaan dan tujuan merupakan hal yang sangat penting bagi manusia.
4. Bidang perilaku organisasi berorientasi pada kinerja.
5. Bidang perilaku organisasi sangat bergantung pada disiplin dan metode ilmiah.

 Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008: 11) bahwa Perilaku Organisasi memiliki beberapa kepentingan.

Pertama: Mengajarkan tiga factor penentu perilaku organisasi yaitu Individu, Kelompok dan Struktur.

Kedua: Perilaku Organisasi menyelidiki pengaruh yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan organisasi.

Ketiga: Perilaku organisasi merupakan sebuah bidang studi yang mempunyai pokok ilmu pengetahuan yang umum.

Keempat: Perilaku Organisasi mempengaruhi Kinerja Perusahaan.

Menurut Stuart dan Kotze dalam Wibowo (2013:3) bahwa mempelajari perilaku organisasi sangat penting karena berkaitan dengan Kinerja Sumber Daya Manusia. Perlu *behavior kinetics* yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan Empat Fungsi penting sain : Mendeskripsikan, Menjelaskan, Memprediksi dan Mengontrol.

Moorhead dan Griffin (2013) menjelaskan pentingnya studi Perilaku Organisasi sebagai berikut :

1. Menjelaskan factor-faktor yang mempengaruhi bagaimana para manajer mengelola. Oleh karena itu bidang ini berusaha untuk mendeskripsikan konteks manusia yang kompleks dari organisasi dan untuk mendefinisikan kesempatan, masalah, tantangan dan isu yang berorientasi dengan dunia tersebut.
2. Untuk mengisolasi aspek-aspek penting dari pekerjaan manajer dan menawarkan perspektif khusus pada sisi manusia dari manajemen: orang-orang sebagai organisasi, orang-orang sebagai sumber daya dan orang-orang sebagai orang..
3. Untuk menggunakan pengetahuan yang disediakan oleh bidang ini dengan lebih efektif, manajer harus memahami beragam konsep, asumsi, dan dasar pemikirannya.

Perilaku organisasi sangat penting karena dapat digunakan dalam peningkatan kinerja baik individu maupun kelompok dalam organisasi. Dengan perilaku organisasi, maka dapat berfungsi sebagai proses pembelajaran perilaku manusia agar dapat meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

**3). Perilaku Individu**

Ivancevich et. al. (2006: 81) menjelaskan bahwa suatu cara yang bermanfaat untuk memikirkan betapa pentingnya perbedaan individu dalam mempengaruhi perilaku kerja adalah penggunaan kerangka kerja A*ttraction-Selection-Attrition* (ASA). Menurut ASA Daya Tarik organisasi (*attraction*) terhadap calon tenaga kerja, Pemilihan tenaga kerja (*selection*) yang dilakukan oleh organisasi, dan Pengurangan tenaga kerja (*attrition*) dalam organisasi menentukan jenis orang yang akan bertahan dalam organisasi , orang-orang inilah yang pada akhirnya menentukan perilaku organisasi.

Menurut Robbins (2002: 35) bahwa pemahaman tentang perilaku individu bermula dari kajian mengenai kontribusi utama psikologis terhadap perilaku organisasi.kontribusi ini meliputi empat konsep berikut :

1. Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluative baik yang menyenangkan maupun yang tidak tentang suatu obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang mencerminkan sesuatu.

1. Kepribadian

Beberapa orang bersifat pendiam dan pasif; sementara yang lainnya ceria dan agresif.Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia, atau suka bergaul, kita sedang mengkategorikan kepribadian (*personality*) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut.

1. Persepsi

Peprsepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisikan dan menginterpretasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka.

1. Pembelajaran

Jika kita ingin meramalkan, atau mengendalikan perilaku, kita perlu memahami bagaimana individu belajar. Belajar adalah segala perubahan perilaku yang relative permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Untuk memahami perilaku individu dalam organisasi, maka harus dipelajari hubungan antara individu dengan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Moorhead dan Griffin (2013: 61) bahwa Perbedaan individu memainkan peran kritis dalam menentukan berbagai perilaku penting di tempat kerja diantaranya :

1. Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis adalah serangkaian keseluruhan dari ekspektasi seorang mengenai apa yang akan ia kontribusikan kepada organisasi dan apa yang akan diberikan oleh organisasi sebagai imbalannya.

1. Kesesuaian Orang Dengan Pekerjaan

Kesesuaian orang dengan pekerjaan yang baik adalah di mana kontribusi karyawan sesuai dengan perangsang yang ditawarkan organisasi. Secara teori, setiap karyawan mempunyai satu set kebutuhan tertentu yang ingin dipenuhi dan satu set perilaku dan kemampuan terkait pekerjaan untuk dikontribusikan.

1. Perbedaan Individu

Perbedaan individual adalah atribut personal yang bervariasi dari satu orang ke orang lain. Perbedaan fisik dapat bersifat fisik, psikologis, dan emosional. Kategori dasar dari perbedaan Individual meliputi : Kepribadian, Sikap, Persepsi, dan Kreativitas.

**4). Perilaku Kelompok**

 Kelompok dibentuk dari kumpulan dua orang atau lebih yang melakukan kegiatan bersama. Biasanya anggota kelompok mempunyai tujuan yang sama.

Moorhead dan Griffin (2013: 238) memberikan definisi sebagai berikut : Kelompok adalah dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sehingga masing-masing orang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh satu sama lain.

Robbins dan Judge (2008: 358) menjelaskan tahap-tahap perkembangan kelompok yang dikenal dengan istilah Model Lima Tahap, yaitu :

1. Tahap Pembentukan

Merupakan Tahap pertama dalam perkembangan kelompok, dikarakteristikkan oleh konflik intrakelompok. Tahap pembentukan memiliki karakteristik besarnya ketidakpastian atas tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok tersebut.

1. Tahap Timbulnya Konflik

Satu dari konflik intrakelompok.Para anggotanya menerima keberadaan kelompok tersebut, tetapi terdapat penolakan terhadap batasan-batasan yang diterapkan kelompok tersebut terhadap setiap individu.

1. Tahap Normalisasi

Karakteristik oleh hubungan yang dekat dan kekohesifan. Dalam tahap ini terdapat sebuah rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan. Tahap normalisasi ini selesai ketika struktur kelompok tersebut menjadi solid dan kelompok telah mengasimilasi serangkaian ekspektasi umum definisi yang benar atas perilaku anggota.

1. Tahap Berkinerja

Pada titik ini struktur telah sepenuhnya fungsional dan diterima Energy kelompok telah berpindah dari saling mengenal dan memahami menjadi mengerjakan tugas yang ada.

1. Tahap Pembubaran

Tahap terakhir dalam perkembangan kelompok untuk kelompok-kelompok sementara, dikarakteristikkan oleh perhatian untuk menyelesaikan aktivitas-aktivitas dibandingkan penampilan tugas. Kinerja yang tinggi tidak lagi menjadi prioritas tertinggi kelompok. sebagai gantinya perhatian diarahkan untuk menyelesaikan aktivitas-aktivitas.

Kemudian Moorhead dan Griffin (2013: 244-248) secara ringkas bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Kelompok, diantaranya :

1. Komposisi Kelompok (*group composition*)

Komposisi kelompok adalah derajat kemiripan atau perbedaan di antara anggota kelompok pada factor-faktor yang penting bagi pekerjaan kelompok. Komposisi kelompok memainkan peran penting dalam menentukan produktivitas kelompok.Komposisi kelompok terdiri dari kelompok homogen dan heterogen.Sebuah kelompok homogeny kemungkinan lebih produktif ketika tugas kelompok tersebut sederhana, diperlukan kerjasama, tugas kelompok berurutan, atau dibutuhkan tindakan cepat.Sebuah kelompok heterogen lebih berkemungkinan untuk produktif ketika tugasnya kompleks, membutuhkan usah kolektif, dan menuntuk kreativitas.

1. Ukuran Kelompok (*group size*)

Ukuran kelompok adalah jumlah anggota dari kelompok; ukuran kelompok mempengaruhi jumlah sumber daya yang tersedia untuk melakukan tugas. Ukuran kelompok dapat mempengaruhi pada kinerja, sebuah kelompok dengan banyak anggota mempunyai lebih banyak sumber daya yang tersedia dan mungkin mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas yang relative independen.

1. Norma Kelompok (*norm*)

Norma adalah standar untuk menilai kepantasan suatu perilaku. Jadi norma ditentukan oleh perilaku yang diharapkan dalam situasi tertentu. Norma ditentukan oleh komunikasi dan pengambilan keputusan dan terbawa ke dalam tahap kedewasaan.

1. Kekohesifan Kelompok (*group cohesiveness*)

Kekohesifan Kelompok adalah tingkat di mana sebuah kelompok berkomitmen untuk tetap bersama; kekohesifan terbentuk dari kekuatan-kekuatan yang berpengaruh pada anggota untuk tetap berada dalam kelompok tersebut.

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Sumber Daya Manusia merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi. Apabila suatu organisasi mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang memadai dan didukung dengan sumber daya peralatan, tekhnologi, finansial dan lainnya, maka tujuan organisasi akan dapat tercapai. Dengan demikian maka sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam sebuah organisasi.

 Tyson (2006: 63) memberikan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut : *Human resource management is a term which stresses the development of people as assets rather their control as cost, and places people management at the strategic heart of business planning*. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah bentuk penekanan pada pengembangan orang sebagai asset yang dikontrol melalui biaya dan manajemen penempatan orang pada strategi bisnis.

Dessler (2011:5) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Menurut Handoko (2011: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Armstrong dan Taylor (2014:5) memberikan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut : *Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well being of the people working in the organization*. Manejemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai sebuah strategi, terintegrasi dan berkaitan dengan pendekatan karyawan, pengembangan dari seorang pekerja di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan sumber daya manusia secara efektif pada sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

**2.1.2.2. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, karena dengan manajemen sumber daya manusia sudah tercakup mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan evaluasi sumber daya manusia.

 Mathis dan Jackson (2011: 50-54) menjelaskan beberapa peran Manajemen Sumber Daya Manusia yang diilustrasikan dengan gambar berikut :

**Strategis:**

Sebagai contributor bisnis

**Operasional:**

Mengatur sebagian aktivitas SDM

**Penasehat karyawan:**

Bertugas sebagai petugas moral

**Administrative:**

Fokus pada pekerjaan administrative secara eksternal

**Gambar 2.3: Peran Manajemen SDM**

Sumber: Mondy (2008: 51)

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Peran Administratif

Manajer SDM sebagian besar merupakan operasi baantuan administrative.

1. Peran Penasehat Karyawan

Pada umumnya SDM dipandang sebagai penasihat karyawan dalam organisasi. Sebagai suara atas persoalan-persoalan karyawan, professional-profesional biasanya dipandang petugas moral perusahaan yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategis bisnis.

1. Peran Operasional

Peran operasional mengharuskan professional SDM untuk menyebutkan dan mengimplementasikan program dan kebijakan yang dibutuhkan di organisasi yang bekerja sama dengan manajer-manajer operasi.

1. Peran Strategis

Supaya SDM memainkan peran strategis, ia harus focus pada implikasi jangka panjang dari persoalan SDM. Sebuah peran strategis untuk SDM sangatlah penting, tetapi membutuhkan pengetahuan professional dan bisnis yang tinggi. Terdapat beberapa peran strategis diantaranya: meningkatkan kinerja organisasional, terlibat dalam perencanaan strategis, membuat keputusan, merancang organisasi dan menjamin akuntabilitas finansial untuk hasil-hasil SDM .

Tjutju (2011: 8) menjelaskan bahwa Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai factor eksternal utama.SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis.Kemampuan SDM merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian dari segi sumber daya strategi bisnis adalah mendapatka *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*.

**2.1.2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Menurut Decenzo dan Robbins (2010: 34-35) menjelaskan bahwa Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1. *Staffing Function*

Kegiatan manajemen sumber daya manusia ini memperhatikan mencari dan memberi penggajian pekerja yang memiliki kualifikasi.

1. *Training and Development Function*

Fungsi training dan pengembangan merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan mendampingi pekerja untuk pengembangan keahlian, pengetahuan dan sikap.

1. *Motivation Function*

Fungsi motivasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam memperhatikan dengan membantu para pekerja dengna menggunakan energi level tinggi.

1. *Maintenance function*

Kegiatan training dan pengembangan adalah sebuah proses secara terus menerus dengan hari pertama kerja, membangun keahlian untuk kinerja tinggi dan moral yang baik.

 Tjutju (2011: 82) menjelaskan bahwa dilihat dari dimensi manajerial sekurang-kurangnya ada empat fungsi esensial, yaitu : Perencanaan (*planning*), S*taffing*, Penggerakan (*directing*), Pembinaan (*supervising*), dan Pengendalian (*controlling*).

 Mondy (2008: 4-7) menjelaskan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia secara ringkas dijelaskan sebagai berikut :

1. Penyediaan Staf (*staffing*)

Penyediaan staf merupakan proses yang menjamin suatu organisasi selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merupakan fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.

1. Kompensasi

Suatu system kompensasi yang terencana matang memberi para karyawan imbalan-imbalan yang layak dan adil atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

1. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan.Kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik atau emosi.

1. Hubungan Karyawan dan Perburuhan

Ketika suatu Serikat Pekerja mewakili para karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia seringkali disebut sebagai hubungan industrial, yang menangani pekerjaan untuk melakukan perundingan kolektif.

1. Riset Sumber Daya Manusia

Meskipun riset bukan merupakan sebuah fungsi MSDM khusus, riset ini mencakup seluruh area fungsional, dan laboratorium peneliti adalah keseluruhan lingkungan kerja.

* + 1. **Kepemimpinan Transformasional**

 Dalam perspektif kepemimpinan modern terdapat beberapa model kepemimpinan diantaranya Kepemimpinan Kharismatik, Kepemimpinan Visioner dan Kepemimpinan Transformasional. Pada bahasan ini akan dijelaskan mengenai kepemimpinan transformasional.

 **2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

 Sidik dan Dedi (2013:415) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional yaitu suatu karakter kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan akan mampu mengajak public untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan jangka pendek.

Menurut Gibson et. al. (2006:355) bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Definisi ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan pengikut untuk mencapai visi dan memberi penghargaan yang besar pada pengikut.

Burn dalam Yulk (2010:290) mendefinisikan Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energy dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Dengan Kepemimpinan Transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim dan organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi (Yulk, 2010:305).

Moorhead dan Griffin (2014:353) memberikan definisi Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut : *Transformational leadership refers to the set of abilities that allows the leader to recogninize the need or change, to create a vision to guide that change, and to execute the change effectively.* Kepemimpinan Transformasional merupakan kemampuan yang memberikan pemimpin mengakui kebutuhan atau perubahan, untuk mencapai visi sesuai petunjuk perubahan, dan untuk melaksanakan perubahan secara efektif.

Burns dalam Armstrong dan Taylor (2014:644) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi memotivasi orang untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang besar. Dia percaya bahwa kepemimpinan yang baik berimplikasi pada sebuah respon moral dalam merespon nilai dan kebutuhan seseorang di jalan yang kondusif untuk membentuk human relation.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam memberikan dorongan kepada para pengikut untuk melakukan perubahan dan bekerja keras dalam pencapaian tujuan organisasi.

**2.1.3.2. Pendekatan Kepemimpinan**

 Terdapat tiga pendekatan tradisional dalam mempelajari kepemimpinan yaitu Pendekatan Sifat, Pendekatan Perilaku dan Pendekatan Situasional .

1. Pendekatan Sifat (*trait appproach*)

Gibson et. al. (2006:314) memberikan definisi teori sifat kepemimpinan adalah teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan.Mengandalkan pada penelitian yang menghubungkan berbagai sifat dengan kriteria sukses tertentu.

Beberapa karakter yang merupakan bagian dari teori sifat kepemimpinan menurut Gibson (2006:314-315) diantaranya :

1. Kemampuan

Kepemimpinan efektif meliputi kepastian kemampuan dan keahlian yang mencaku mereka mengerjakan tugasnya, walaupun kenyataannya penting sebuah kemampuan khusus yang tidak diketahui dengan kepastian.

1. Kepribadian

Beberapa hasil penelitian menyiratkan bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.

1. Motivasi

Pemimpin kelihatan untuk memperlihatkan kebutuhan akan kekuasaan, tetapi mereka bekerja pada kebutuhan sosial yang disepakati. Pemimpin yang efektif bekerja dengan system untuk memenuhi hasrat outcome social.Khususnya berorientasi untuk menggunakan tujuan konstruktif dengan orientasi kekuatan social, salah satunya motivasi pemimpin.

Sedangkan Bateman dan Snell (2009:107) menjelaskan bahwa Pendekatan Sifat (*trait approach*) adalah sudut pandang kepemimpinan yang paling tua, pendekatan ini memusatkan perhatian pada masing-masing pemimpin dan mencoba untuk mengetahui ciri-ciri (sifat-sifat) pribadi yang dimiliki oleh para pemimpin yang hebat.

1. Pendekatan Perilaku (*behavioral approuch*)

Bateman dan Snell (2009:109) menjelaskan bahwa Pendekatan Perilaku adalah suatu sudut pandang kepemimpinan yang mencoba untuk mengidentifikasikan yang dilakukan oleh para pemimpin yang baik yaitu perilaku yang mereka tunjukkan.

Robbins dan Judge (2008:53) menjelaskan bahwa teori perilaku kepemimpinan merupakan teori-teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang dipimpin.

Terdapat tiga kategori umum perilaku kepemimpinan yang telah mendapat perhatian khusus: perilaku yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan, pemeliharaan kelompok, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Bateman dan Snell, 2009:109) sebagai berikut :

1. Kinerja Pekerjaan, adalah usaha-usaha pemimpin untuk memastikan bahwa unit atau organisasi kerja mampu mencapai sasaran-sasarannya. Dimensi ini mendapat sebutan beragam seperti perhatian akan produksi, kepemimpinan direktif, struktur penginisiasi, atau kedekatan supervise.
2. Pemeliharaan Kelompok, yaitu tindakan-tindakan yang diambil untuk memastikan kepuasan para anggota kelompok mengembangkan dan menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan mempertahankan stabilitas social kelompok. Dimensi ini terkadang disebut sebagai perhatian akan orang, kepemimpinan suportif atau pertimbanngan.
3. Partisipasi dalam pengambilan keputusan, yaitu perilaku pemimpin yang dilakukan oleh para manajer dalam melibatkan para karyawan mereka dalam pengambilan keputusan. Dimensi partisipasi dalam pengambilan keputusan dari perilaku kepemimpinan dapat berada di rentang otokratis dan demokratis.
4. Pendekatan Situasional (*situational approach*)

 Bateman dan Snell (2009:109) menjelaskan bahwa pendekatan situasional adalah sudut pandang kepemimpinan yang mengusulkan bahwa tidak ada sifat dan perilaku yang penting secara universal, dan perilaku kepemimpinan efektif akan bervariasi dari satu situasi ke situasi yang lain.

 Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam Robbins dan Judge (2008:64) telah mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak pengikut serta di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori Kepemimpinan Situasional. Penekanan para pengikut dalam efektivitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut. Istilah kesiapan sebagaimana didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, merujuk pada tingkat sampai mana orang memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

 Model Kepemimpinan Vroom merupakan model situasional yang memusatkan perhatian pada dimensi partisipatif dari kepemimpinan. Model ini menggunakan pendekatan situasional dasar dalam menilai situasi sebelum menentukan gaya kepemimpinan yang terbaik.

Teori jalur sasaran mungkin model situasional yang paling komprehensif dan secaa umum bermanfaat dalam hal keefektivan kepemimpinan. Dikembangkan oleh Robert House path-goal theory memperoleh namanya dari kepentingan-kepentingannya terhadap cara para pemimpin mempengaruhi persepsi para pengikut mengenai sasaran kerja mereka dan jalur yang akan mereka ikuti menuju pencapaian sasaran-sasaran tersebut (Bateman dan Snell, 2009:117).

Menurut Robbins dan Judge (2008:67) bahwa teori jalan tujuan merupakan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan, atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka.

**2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

 Menurut Gibson et. al. (2006:355) menjelaskan bahwa Bass memberikan identifikasi lima faktor Kepemimpinan Transformasional. Lima faktor inilah yang dijadikan sebagai dimensi Kepemimpinan Transformasioal. Lima faktor tersebut meliputi:

1. Karisma (*charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

1. Perhatian Individu (*Individual attention*)

Pemimpin member perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

1. Rangsangan Intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kemabali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi.Ia mendorong para pengikut agar kreatif.

1. Penghargaan yang tidak terduga (*contingent reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

1. Manajemen dengan pengecualian (*management by exception*)

Pemimpin mengijinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

**2.1.4. Budaya Organisasi**

 Budaya Organisasi merupakan hal yang penting dalam organisasi, karena budaya organisasi dibentuk dari perilaku individu dan perilaku kelompok yang berjalan di organisasi. Dimana perilaku organisasi tersebut merupakan kesepakatan bersama yang menjadi komitmen karyawan dalam organisasi dan menjadi petunjuk bagi anggota organisasi.

**2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

 Schermerhorn et. al. (2010:366) mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai berikut : O*rganizational culture or corporate culture is the system of shared actions, values, and beliefs that develops within an organization and guides the behavior of its members.* Budaya Organisasi adalah sebuah system pembagian kegiatan, nilai dan kepercayaan untuk mengembangkan organisasi dan petunjuk perilaku bagi para anggota.

 Menurut Robbins dan Judge (2008:256) bahwa pengertian Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

 Ivancevich at. al. (2005:44) mendefinisikan Budaya Organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan sautu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

 Brown (1998:9) memberikan definisi Budaya Organisasi sebagai beriut : *organizational culture refers to pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organisation’s history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members*. Budaya Organisasi mengacu pada pola keyakinan, nilai-nilai dan belajar cara untuk menerapkan pengalaman pengembangan pelatihan pada organisasi silam, dan cenderung diwujudkan dalam pengaturan material dan perilaku anggota.

Schein dalam Ivancevich, at al. (2005:44) mendefinisikan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah sebuah kebiasaan yang sudah menjadi keyakinan dan kesepakatan bersama sehingga melekat yang dijadikan sebagai panutan bagi karyawan baru.

**2.1.4.2. Fungsi Budaya Organisasi**

 Budaya Organisasi dibentuk oleh empat komponen kunci : Nilai-Nilai Pendiri, Lingkungan Industry dan Bisnis, Kebudayaan Nasional, serta Visi dan Sikap Pemimpin Senior (Kreitner dan Kinicki (2014:62).

 Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:67) menjelaskan bahwa terdapat Empat Fungsi Budaya Organisasi :

1. Memberikan para anggota sebuah identitas organisasi
2. Memfasilitasi komitmen bersama
3. Mempromosikan stabilitas system sosial
4. Membentuk perilaku dengan membentuk para anggota

Sedangkan Robbins and Judge (2008:262) menjelaskan bahwa Budaya Organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Hal ini berperan sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Hal ini memuat rasa identitas anggota organisasi.
3. Kultur memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Kultur meningkatkan stabilitas sistem sosial, kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Kultur bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

 Dengan demikian Budaya Organisasi memiliki fungsi yang sangat penting dalam rangka memandu perilaku inidividu dan perilakuk kelompok dalam melaksanakan aktivitasya sehingga tercapai tujuan organisasi .

**2.1.4.3. Menciptakan Kultur Organisasi**

 Ivancevich et. al. (2006:49) menjelaskan bahwa budaya yang akhirnya berkembang dalam suatu organisasi tertentu adalah suatu hasil kompleks dari tekanan eksternal, potensi internal, respon terhadap peristiwa kritis, dan mungkin faktor kesempatan yang tidak dapat diramalkan dari pengetahuan lingkungan atau dari anggota.

 Agar tercipta Kultur Organisasi yang etis, maka manajemen dapat melakukan praktik-praktik (Robbins dan Judge, 2008:277) berikut :

1. Jadikan model peran yang visible

Karyawan akan melihat manajemen puncak sebagai acuan standar untuk menentukan perilaku yang semestinya mereka ambil , ketika manajemen senior dianggap mengambil jalan yang etis, hal ini memberi pesan positif bagi semua karyawan.

1. Komunikasikan harapan-harapan yang etis

Ambiguitas etika dapat diminimalkan dengan menciptakan dan mengkomunikasikan kode etik organisasi. Kode etik ini harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan akan dipatuhi para karyawan.

1. Berikan pelatihan etis

Selenggarakan Seminar, Lokakarya, dan program-program pelatihan etis, gunakan sesi-sesi pelatihan ini untuk memperkuat standar tuntunan organisasi, menjelaskan praktik-praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, dan menangani dilemma etis yang mungkin muncul.

1. Berikan Penghargaan secara nyata atas tindakan etis dan beri hukuman terhadap tindakan yang tidak etis.

Penilaian Kinerja terhadap para manajer harus mencakup evaluasi hal demi hal mengenai bagaimana keputusan-keputusan cukup baik menurut kode etik organisasi.

1. Berikan mekanisme perlindungan

Organisasi perlu memiliki mekanisme formal sehingga karyawan dapat mendiskusikan dilemma-dilema etika dan melaporkan perilaku etis tanpa takut.

**2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

 Dimensi Budaya Organisasi menurut Robbins dan Coulter (2008: 256) hasil penelitian menunjukkan terdapat tujuh karakteristik utama, secara keseluruhan, merupakan hakekat dari budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko,

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

1. Perhatian pada Hal yang Rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

1. Orientasi Hasil,

Sejauhmana manajemen berfokus pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

1. Orientasi Orang,

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

1. Orientasi Tim,

Sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

1. Keagresifan

Sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.

1. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

* + 1. **Motivasi Kerja**

**2.1.5.1. Pengertian Motivasi**

 Istilah Motivasi berasal dari kata latin movere, yang berarti “menggerakkan”. Dalam konteks masa kini motivasi (*motivation*) mempresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2014:212).

 Schermerhorn (2010:110) mendefinisikan sebagai berikut: *motivation refers to forces within an individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work*. Motivasi mengenai kekuatan dalam individu bahwa perhitungan level, mempengaruhi arah dan gigih berupaya untuk bekerja di tempat kerja.

Sedangkan Robbins (2002:55) mendefinisikan Motivasi adalah Keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan inidividu.

Suatu kebutuhan (*need*) dalam terminology berarti suatu kekurangan secara fisik atau psikologis yang membuat keluaran tertentu terlihat menarik. Sebuah kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan.

 Mc. Shane dan Glinow (2010) menjelaskan bahwa *motivation is the forces within a person that affect the direction, intensity, and persistence of voluntary behavior.*

Robbins dan Judge (2009:222) mendefinisikan Motivasi adalah Proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas yang tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama orang bisa mempertahankan usahanya.

Newstrom dalam Wibowo (2013:110) mengemukakan bahwa sebagai Indicator Motivasi adalah :

1. *Engagement* : *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
2. *Commitment* : Komitmen adalah suatu tingkatan di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
3. *Satisfaction* : Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
4. *Turnover : Turnover* merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah hasrat atau keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang menantang.

**2.1.5.2. Teori - Teori Motivasi**

 Terdapat beberapa Teori Motivasi diantaranya: Teori Motivasi Herzberg, ERG Theory, Teori Motivasi McClelland dan Teori Harapan.

1. Teori Motivasi dari Herzberg

Kreitner dan Kinicki (2014:217) menjelaskan bahwa Herzberg menemukan beberapa kelompok factor terpisah dan berbeda yang diasosiasikan dengan kepuasan dan ketidak puasan bekerja. Kepuasan bekerja lebih sering diasosiasikan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Factor ini semuanya berkaitan pada hasil, yang berkaitan dengan isi dari tugas yang sedang dilaksanakan. Herzberg memberi label pada factor-faktor tersebut dengan nama Motivator.

Herzberg dengan mentabulasikan perasaan senang dan tidak senang menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja.

Herzberg menamai orang yang puas dengan *motivator*, dan orang yang tidak puas dengan *factor higienis*. Istilah higienis mengacu kepada (istilah bidang kesehatan) faktor-faktor yang bersifat mencegah; dalam teori Herzberg, *factor higienis* adalah orang yang terhalang kepuasaannya. *Motivator* dan *factor higienis* dikenal sebagai Teori Motivasi Dua Factor dari Herzberg (Luthans, 2006:283).

1. Teori Motivasi Alderfer (ERG Theory)

Alderfer mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu yaitu : Kebutuhan akan Keberadaan (*existence need*), Kebutuhan Berhubungan (*relation need*), dan Kebutuhan untuk Berkembang (*growth need*). Teori ERG berasal dari kepanjangan *Existence, Relatedness* dan *Growth* (Miftah, 2011:233).

Lebih lanjut Miftah (2011:233) menjelaskan bahwa Ketiga kebutuhan tersebut : 1). Kebutuhan Keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetapi bisa hidup ( kebutuhan fisik atau fisiologisnya Maslow ); 2) Kebutuhan Berhubungan adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan social dan bekerja sama dengan orang lain; 3). Kebutuhan Berkembang adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan instrinsik dari seorang untuk mengembangkan dirinya.

Sedangkan Robbins dan Judge (2008:225) menjelaskan bahwa teori ERG menunjukkan bahwa seseorang bisa mengusahakan kebutuhan pertumbuhan meskipun kebutuhan kehidupan atau hubungan belum terpenuhi. Seorang individu juga bisa berfokus pada ketiga kategori kebutuhan secara bersamaan.

1. Teori motivasi McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori tersebut berfokus pada Tiga kebutuhan: Pencapaian, Kekuatan dan Hubungan (Robbins dan Judge, 2009:230). Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut :

1. Kebutuhan Pencapaian (*need for achievement*)

Dorongan untuk melebihi standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

1. Kebutuhan Kekuatan (*need for power*)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

1. Kebutuhan Hubungan (*need for affiliation*)

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Moorhead dan Griffin (2013:96-98) menjelaskan ketiga kebutuhan tersebut sebagai berikut: 1). Kebutuhan akan Pencapaian adalah keinginan untuk menyelesaikan suatu tugas atau sasaran secara lebih efektif dibandingkan dengan yang dilakukan pada masa lalu; 2). Kebutuhan akan Afiliasi adalah kebutuhan manusia akan pertemanan; 3) Kebutuhan akan Kekuasaan adalah keinginan untuk mengendalikan sumber daya dalam lingkungan seseorang .

1. Teori Harapan VRoom

Moorhead dan Griffin (2013:102-103) menjelaskan bahwa teori ekspektasi adalah bahwa orang termotivasi dengan seberapa besar mereka menginginkan sesuatu dan kemungkinan yang mereka persepsikan untuk memperolehnya. Teori ekspektasi adalah model motivasi karyawan yang paling kompleks. Komponen kunci dari ekspektasi adalah ekspektasi dari usaha ke kinerja, ekspektasi kinerja ke hasil, dan hasil, di mana masing-masingnya mempunyai valensi yang berhubungan. Komponen-komponen ini berinteraksi dengan usaha, lingkungan dan kemampuan untuk menentukan.

Wibowo (2013:397) menjelaskan bahwa Expectancy Theory berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam ecpectancy theory, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku.Biasanya expectancy theory dapat dipergunakan untuk memprediksi perilaku dalam situasi di mana pilihan antar dua alternative atau lebih harus dilakukan.

Teori harapan berfokus pada tiga hubungan (Robbins dan Judge, 2008:253) sebagai berikut :

1. Hubungan Usaha Kinerja, kemungkinan yang dirasakan individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
2. Hubungan Kinerja Penghargaan, yaitu tingkat sampai mana inidividu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
3. Hubungan penghargaan tujuan-tujuan pribadi .

**2.1.5.3. Dimensi Motivasi**

 McClelland dalam McShane dan Glinow (2010:139) menjelaskan bahwa terdapat Tiga Pengetahuan Kebutuhan : Berprestasi, Kekuasaan dan Afiliasi.

1. *Need for Achievement* (nAch) Kebutuhan Berprestasi

Sebuah kebutuhan dimana seseorang ingin mencapai tujuan yang menantang dan hasrat mendapkan timbal balik dan mengakui kesuksesannya.

1. *Need for Affiliation* (nAff) Kebutuhan Afiliasi

Sebua kebutuhan dimana seseorang mencari persetujuan dari yang lain, memenuhi keinginan dan ekpektasi dan menghindari konflik dan konfrontasi .

1. Need for Power (nPow) Kebutuhan Kekuasaan

Sebuah kebutuhan dimana seseorang ingin mengontrol lingkungannya, termasuk sumber daya manusia dan material, untuk mendapatkan benefit yang lain.

Sedangkan Gary Yulk dalam Luthans (2006:273) menjelaskan terdapat beberapa contoh beberapa kebutuhan sekunder yaitu :

1. Kebutuhan untuk Berprestasi
* Melakukan sesuatu lebih baik daripada pesaing.
* Memperoleh atau melewati sasaran yang sulit.
* Memecahkan masalah kompleks.
* Menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil.
* Mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
1. Kebutuhan akan Kekuasaan
* Mempengaruhi orang untuk mengubah sikap atau perilaku.
* Mengontrol orang dan aktivitas.
* Berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain.
* Memperoleh control informasi dan sumber daya.
* Mengalahkan lawan atau musuh.
1. Kebutuhan akan Afiliasi
* Disukai banyak orang, diterima sebagai bagian kelompok atau tim.
* Bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif.
* Mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik
* Berpartisipasi dalam aktivitas social yang menyenangkan.
	+ 1. **Kepuasan Kerja**

**2.1.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

 Kreitner dan Kinicki (2014:169) menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan, Namun seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

 Menurut George dan Jones (2012:71) bahwa : *Job satisfaction is the collection of feeling and beliefs people have about their current jobs*. Kepuasan Kerja adalah sekumpulan perasaan dan kepercayaan seseorang tentang pekerjaannya. Dimana tingkatan seseorang atau tingkatan dari kepuasan kerja dapat berubah dari kepuasan yang tinggi menjadi ketidak puasan yang tinggi.

 Gibson et. al. (2012:102) mendefinisikan *job satisfaction is an attitude that workers have about their jobs, it result from their perception of the job*. Kepuasan kerja adalah sebuah sikap pekerja tentang pekerjaannya, itu merupakan hasil dari persepsinya mengenai pekerjaannya. Hasil kerja ini dipengaruhi oleh factor lingkungan, seperti gaya supervisor, kebijakan, dan prosedur, hubungan kerja, kondisi kerja, dan benefit.

Sedangkan menurut Wibowo (2013:132) bahwa Kepuasan Kerja adalah merupakan tingkat perasaan seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya. Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas.Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negative ketika mereka berpikir tentang tugas atau mengambil bagian dalam pekerjaan mereka.

Nelson dan Quick (2005) memberikan definisi sebagai berikut: *Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional stata resulting from the appraisal of one’s job or job experience*. Kepuasan Kerja adalah sesuatu yang menyenangkan atau hasil emosional positif dari penilaian satu kerja atau pengalaman kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan adalah Perasaan senang dan tidak senang pekerja dalam melakukan tugasnya dalam organisasi

.

**2.1.6.2. Faktor - Faktor Kepuasan Kerja**

 Colquitt et.al.dalam Wibowo (2013:134) melihat adanya dua unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu *value fulfillment* atau pemenuhan nilai dan *satisfaction with the work itself* atau kepuasan atas pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan Kerja karyawan dapat disebabkan dari berbagai hal menurut Kreitner dan Kinicki (2014:169-170) dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan di mana karakteristik sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang memenuhih kebutuhannya.

1. Ketidaksesuaian

Kepuasan adalah hasil dari ekspektasi yang terpenuhi. Ekspektasi yang terpenuhi menunjukkan perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan promosi, dan apa yang sebenarnya dia terima. Ketika ekspektasi lebih besar dari apa yang diterima, pegawai akan merasa tidak puas.

1. Pencapaian Nilai

Pemikiran yang mendasari pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa sebuah pekerjaan memungkinkan adanya pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang.

1. Keadilan

Kepuasan adalah sebuah fungsi dari seberapa adil pegawai diperlukan di tempat kerja.Hasil-hasil kepuasan kerja dari persepsi seseorang bahwa hasil pekerjaan, sehubungan dengan masukan, berbanding lurus dengan hasil/masukan keluarga.

1. Komponen-komponen disposisi/genetis

Pernahkan anda melihat bahwa beberapa rekan kerja atau teman anda merasa cukup puas dalam berbagai keadaan pekerjaan, sedangkan orang lain merasa kurang puas. Secara spesifik model genetis didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat pribadi dan factor genetis.

**2.1.6.3. Dimensi Kepuasan Kerja**

 Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:169) bahwa hasil penelitian di Cornell University mengembangkan *Job Deskriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Pekerjaan itu sendiri yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*) dan pertumbuhan (*growth*).

1. Gaji, bayaran dalam bentuk kecukupan bayaran dan perasaan keadilan terhaadap orang lainnya.
2. Promosi

Peluang promosi , termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya.

1. Rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja, yang mencakup keselarasan social dan rasa hormat.

1. Pengawasan

Kualitas pengawasan yang mencakup bantuan teknis dan dukungan sosial.

* + 1. **Kinerja**

**2.1.7.1. Pengertian Kinerja**

 Veitzhal dkk.(2011:15) mendefinisikan Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah 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.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:2) menjelaskan bahwa Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Anwar (2010:9) menjelaskan pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia adalah Prestasi Kerja atau Hasil Kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Steward dan Brown (2011:301) memberikan definisi *performance appraisal is the process of measuring what employees contribute to the organization*. Penilaian kinerja adalah suatu proses pencapaian apa kontribusi karyawan pada organisasi.

Campbell dalam Armstrong dan Taylor (2014) meyakini bahwa Kinerja adalah output dari beberapa faktor:

1. Pengetahuan tentang kenyataan dan sesuatu (bagian pengetahuan deklaratif);
2. Pengetahuan tentang bagaimana sesuatu dikerjakan dan keahlian untuk mengerjakannya (bagian prosedur pengetahuan dan keahlian);
3. Motivasi untuk bekerja, untuk berusaha dan tetap melakukan pekerjaan (bagian motivasi).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja sumber daya manusia baik kualitas maupun kualitas dalam periode waktu tertentu.

**2.1.7.2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

 Faktor yang mendorong Kinerja adalah Perilaku, Perilaku adalah suatu cara di mana seseorang bertindak atau melakukan, karena dapat menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi, anda dapat menentukan kinerja anda. Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat (Kottze dalam Wibowo, 2013:87).

Tiga factor utama yang mempengaruhi kinerja individu menurut Mathis dan Jackson (2011:113) adalah :

1). Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut:

2). Tingkat usaha yang dicurahkan;

3). Dukungan organisasi.

 Sebagaimana dijelaskan dalam gambar di bawah ini :

Usaha yang dicurahkan:

* Motivasi
* Etika kerja
* Kehadiran
* Rancangan tugas

Dukungan organisasioal:

* Pelatihan dan pengembangan
* Peralatan dan teknologi
* Standar kinerja
* Manajemen dan rekan kerja

Kemampuan individu:

* Bakat
* Minat
* Faktor kepribadian

**Gambar 2.4: Komponen Kinerja Individual**

Sumber: Mathis dan Jackson (2011: 114)

Donelly et. al. dalam Veithzal (2011:16) menjelaskan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh:

a.Harapan mengenai imbalan

b. Dorongan

c. Kemampuan, kebutuhan dan sifat

d. Persepsi terhadap tugas

e. Imbalan internal dan eksternal

f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian bahwa Kinerja Individu dipengaruhi oleh faktor interal, faktor eksternal dan lingkungan dan organisasi.

**2.1.7.3. Penilaian Kinerja**

 Dalam rangka untuk mengetahui hasil kerja sumber daya manusia, maka diperlukan Penilaian Kinerja . Penilaian Kinerja menurut Veithzal dkk (2011:18) merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja karyawan yang dilaksanakan yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu kinerja sebagai suatu system pengukuran, dan evaluasi, mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2013: 153) menjelaskan bahwa *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses di mana seseorang :

1. Mengevaluasi perilaku kerja karyawan dengan pengukuran dan perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya;
2. Mendokumentasikan hasilnya;
3. Mengkomunikasikan hasilnya kepada karyawan.

 Penilaian Kinerja memiliki manfaat baik bagi pekerja maupuan bagi organisasi. Bagi karyawan dengan penilaian kinerja diharapkan dapat memberikan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan , sehingga karyawan dapat melakukan perbaikan-perbaikan dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan bagi organisasi dengan evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai bahan evaluasi karyawan sehingga organisasi dapat melakukan pengembangan sumber daya manusia baik melalui pelatihan-pelatihan maupun pemberian dorongan dalam peningkatan hasil kerja.

 Agar penilaian kinerja dapat efektif, maka sistem manajemen kinerja menurut Mathis dan Jackson (2011:411) haruslah :

1. Konsisten dengan misi strategis sebuah organisasi.
2. Bermanfaat sebagai alat pengembangan, Berguna sebagai alat administrative.
3. Sesuai dengan hokum dan berkaitan dengan pekerjaan.
4. Dipandang adil secara umum oleh para karyawan.
5. Efektif dalam mendokumentasikan kiinerja karyawan.

Sasaran evaluasi kinerja menurut Vecchio dalam Wibowo (2013:265) yaitu memberikan manfaat terhadap upaya memelihara dan memperbaiki kinerja, antara lain untuk :

1. Membantu supervisor dalam membuat keputusan tentang kompensasi relative;
2. Membantu manajer mengevaluasi kecocokan bawahan untuk training dan development dan mutasi pekerjaan;
3. Membuka saluran komunikasi antara supervisor dan bawahan;
4. Memberi bawahan umpan balik yang berguna tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan.

Dengan demikian maka sasaran utama pelaksanaan evaluasi kinerja adalah dalam rangka untuk mengetahui kinerja, memperbaiki dan mengembangkan kinerja.

**2.1.7.4. Dimensi dan Indikator Kinerja**

 Kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja yang dilakukan karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan menurut Mathis dan Jackson (2011: 324) meliputi elemen sebagai berikut

1. *Quantity of output* (jumlah output)
2. *Quality of output* (qualitas output)
3. *Timeliness of output* (waktu)
4. *Present/attendance on the job* (kehadiran)
5. *Efficiency of work completed* (efisien)
6. *Effectiveness of work completed* (efektif).

Berdasarkan pendapat Mathis dan Jackson tersebut, dan disesuaikan dengan penilaian kinerja PDAM, maka terdapat beberapa Dimensi Kinerja sebagai berikut : Kuantitas, Kualitas, Waktu Penyelesaian Kerja, Kehadiran, Efisien dan Efektif.

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Dalam rangka mendukung penelitian ini, akan dikemukakan beberapa hasil penelitian sebelumnya baik berasal dari jurnal maupun disertasi sebagaimana pada table 2.1 di bawah ini :

**Table 2.1**

**Matrik Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama, Judul | Hasil | Perbedaan | Persamaan |
| 1 | *2* | 3 | 4 | 5 |
| 1. | [Huey Yiing](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Huey+Yiing%2C+L) Lee, Zaman [Kamarul Bin Ahmad](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Zaman+Bin+Ahmad%2C+K) (2009)*The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*Malaysia*Journal* | Secara umum perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasidan budaya organisasi.Komitmen orgaisasi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tidak berhubungan dengan kinerja.Budaya organisasi mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja. | *Pearson correlation dan multiple regression*Tidak meneliti motivasi kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja | Sama-sama hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja |
| 2. | Ogbonna Emmanuel &HarrisLloyd C. (2011)*Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies**Journal* | Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi.Terdapat hubungan antara ketiga variabel tersebut. | *Pearson correlation*Tidak meneliti motivasi kerja dan kepuasan kerja  | Sama-sama meneliti kepemimpinan budaya organisasi dan kepuasa kerja |
| 3. | Lok [Peter](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Lok%2C+P) Crawford [John](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Crawford%2C+J) (1999)*The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development*AustraliaJournal | Terdapat hubungan yang kuat antara subbudaya organisasi dengan komitmen. Terdapat hubungan kepuasan kerja dengan lingkungan dan komitmen. Terdapat hubungan yang lebih kuat gaya kepemimpinan dengan komitmen daripada dengan variabel lain. | *Pearson correlation, regression*Tidak meneliti motivasi kerja dan kinerja karyawanTerdapat variabel komitmen organisasi dan subbudaya | Sama-sama meneliti kepemimpinanBudaya organisasi dan kepuasan kerja |
| 4. | Yousef [Darwish A. (2000)](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Yousef%2C+D+A)*Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non‐western country Journal* | Terdapat hubungan komitmen organisasi dengan perilaku kepemimpinan dan implikasinya pada kepuasan kerja dan kinerja.Terdapat hubungan perilaku kepimpinanan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. | *Correlation, regression*Tidak terdapat variabel motivasi, dan budaya organisasiVariabel komitmen organisasi | Sama-sama variebel kepemimpinanKepuasan kerja dan kinerja |
| 5. | Silverthorne [Colin](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Silverthorne%2C+C) (2004)*The impact of organizational culture and person**Organization fit onorganizational commitment and job satisfaction in Taiwan**Journal* | Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. | *Correlation*Tidak terdapat variabel motivasi kerja, dan kinerjaTerdapat variabel komitmen organisasi dan person organisasi. | Sama-sama terdapat variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja |
| 6. | Xenikou [Athena](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Xenikou%2C+A) Simosi[Maria](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Simosi%2C+M) (2006)Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance*Journal* | Terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja.Terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. | *Path analisys*Sama-sama meneliti pengaruh langsung dan tidak langsung.Terdapat variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasionalDan kinerja | Tidak meneliti motivasi kerja dan kepuasan kerja |
| 7. | Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Bono, Joyce E.; Patton, Gregory K. (2001)*The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review.*  | Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan kualitatif review menunjukkan bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dengan kinerja. | *Meta analisys* Sama-sama meneliti kepuasan kerja dan kinerja | Tidak ada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi  |
| 8. | Janssen [Onne,](http://amj.aom.org/search?author1=Onne+Janssen&sortspec=date&submit=Submit)Van Yperen [Nico W.](http://amj.aom.org/search?author1=Nico+W.+Van+Yperen&sortspec=date&submit=Submit) (2004)*Employees Goal Orientations,**the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction*Duth Firm*Journal* | Terdapat hubungan yang positif antara orientasi yang kuat Dan kepemimpinan dengan kinerja, kepemimpinan yang inovatif meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. | *Correlation, regression*Sama-sama meneliti kepemimpinan, kinerja dan kepuasan kerja | Tidak terdapat variebel interveningTidak meneliti budaya organisasi dan motivasiTidak terdapat variebel intervening |
| 9. | Steven W. Pool. (2010)*The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation*America *Journal* | Terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan dan motivasi dengan kepuasan kerja. | RegressionSama-sama meneliti kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja | Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja |
| 10. | Wong [Chi-Sum](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991) Law [Kenneth S.](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991)(2002)*The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study**Journal* | Terdapat pengaruh antara emosional intelijen kepemimpinan dengan kinerja dan kepuasan kerja Terdapat pengaruh antara emosional intelijen kepemimpinan dengan kinerja, komitmen organisasi, dan turnover. | RegressionSama-sama meneliti kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja | Tidak ada variabel budaya organisasi dan motivasiMeneliti komitmen organisasi dan turnover |
| 11. | Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja, terhadap kinerja.Disertasi (UNPAS)Irawan Suntoro (2009) | Terdapat pengaruhDari Variabel, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Terdapat pengaruhKepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja | Menggunakan analisis jalurTerdapat beberapa kesamaan vaariabel penelitian | Perbedaan pada variabel KompensasiPerbedaan Locus: PT. POS Indonesia (Tbk) |
| 12 | Analisis Pengaruh Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Transformasional,Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya terhadap Kinerja Manajerial Perkebunan Kepala Sawit Disertasi (UNPAS) Syaifuddin (2011) | Terdapat pengaruh dari Variabel, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen, terhadap Budaya Organisasi, dan terdapat pengaruh dari budaya terhadap Kinerja. | Menggunakan analisis jalurTerdapat beberapa kesamaan vaariabel penelitian | Perbedaan, Pelaksanaan Strategi.Perbedaan Locus: PTPN III dan PTPN IV di Sumatera Utara |
| 13. | Kualitas Pelayanan Aparatur  Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta (Studi kasus  pada Pengaduan Pelanggan Air Minum di SurakartaJurnal.website[www.pdamsolo.or.id](http://www.pdamsolo.or.id/) | Kualitas Pelayanan Aparatur  Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta Pada saat ini belum optimal, masih, masih banyak keluhan masyarakat tentang pelayanan PDAM  | Menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatifPenelitian dilakukan pada PDAM Surakarta | Perbedaan pada variabel penelitianPerbedaan Locus: di PDAM Surakarta |
| 14 | Model penilaian kinerja perusahaan daerah air minum persepektif balanced scorecard di sulawesi selatan (kajian dalam rangka pengembangan model penilaian kinerja perusahaan daerah yang efektifJurnalMuh. Cristian Mangiwa;Mediaty( 2011 ) | Kinerja PDAM perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan daerah air minum di Sulawesi Selatan | Menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatifPenelitian dilakukan pada PDAM | Perbedaan pada variabel penelitianPerbedaan Locus: di PDAM Sulawesi Selatan. |
| 15 | Pengaruh Motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus pada karyawan PDAM Kota MalangJurnalYudha Swasto dan Ruhana(2013 ) | Terdapat pengaruh Motivasi kerja dan kemampuan kerja karyawan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang | Terdapat kesamaan dari variable Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan | Tidak terdapat variable kepemimpinan Transformasioal , Budaya kerja dan Kepuasan kerja karyawan  |

* 1. **Posisi Penelitian**

Posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, dijabarkan sebagai berikut :

1. [Huey Yiing](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Huey+Yiing%2C+L) Lee, Zaman [Kamarul Bin Ahmad](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Zaman+Bin+Ahmad%2C+K) (2009)

 Hasil penelitian Huey Yiing Lee, Zaman Kamarul menjelaskan secara umum Perilaku Kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi. Komitmen Orgaisasi berhubungan dengan Kepuasan Kerja dan tidak berhubungan dengan Kinerja . .Budaya organisasi mempengaruhi Komitmen dan Kepuasan Kerja . .*Pearson correlation* dan *multiple regression.*

 Penelitian ini memiliki pembahasan yang lebih luas, terdiri dari lima variabel di samping empat variabel di atas juga terdapat variabel Motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan path analisis, di mana kepuasan kerja sebagai variable intervening.

1. Ogbanna Emmanuel, Harris Lloyd C. (2011),

 Hasil penelitian Ogbanna Emmanuel, Harris Lloyd terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi. Terdapat hubungan antara ketiga variabel tersebut. Penelitin ini menggunakan Pearson correlation.

 Penelitian ini memiliki cakupan yang lebih luas, dengan menggunakan Path analisis, di sampang variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja, juga membahas Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, di mana Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan path analisis.

1. Lok Peter, Crawford John (1999)

 Membahas hubungan Kepuasan Kerja dengan Lingkungan dan Komitmen. Terdapat hubungan yang lebih kuat antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen daripada dengan variabel lain.

Penelian ini lebih luas cakupan bahasan yang terdiri dari variabel Kepemimpinan Trasformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Menggunakan path analisis.

1. Yousef Darwish A. (2000)

 Hasil penelitian Yousef Darwish A. Terdapat hubungan Komitmen Organisasi dengan Perilaku Kepemimpinan dan Implikasinya pada Kepuasan Kerja dan Kinerja. Terdapat hubungan Perilaku Kepimpinan dengan Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Menggunakan analisis korelasi dan regresi, terdiri dari empat variabel.

 Penelitian ini memiliki cakupan pembahasan yang lebih luas, di samping variabel tersebut juga membahas variabel Budaya Organisasi dan Motivasi. Penelitian ini menggunakan path analisis dengan isu sentral Kinerja Pegawai Silverthorne [Colin](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Silverthorne%2C+C) (2004)

 Penelitian Silverthorne [Colin](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Silverthorne%2C+C) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Terdiri dari tiga variabel dengan analisis korelasi.

 Penelitian ini lebih komplek karena terdiri dari lima variabel, dengan menggunakan path analisis, di samping variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja, juga terdapat variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja.

1. Xenikou [Athena](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Xenikou%2C+A) Simosi [Maria](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Simosi%2C+M) (2006),

 Hasil penelitian Xenikou [Athena](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Xenikou%2C+A) Simosi [Maria](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Simosi%2C+M) adalah terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja. Penelitian tersebut menggunakan Path analisis.

 Penelitian ini memiliki cakupan bahasan yang lebih luas, terdiri dari lima variabel, sama-sama menggunakan path analisis. Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai variabel Independen, Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening dan Kinerja Pegawai sebagai variabel Dependen.

1. Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Bono, Joyce E.; Patton, Gregory K. (2001).

 Penelitian Judge et. al membahas hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja. Sedangkan kualitatif review menunjukkan bahwa terdapat hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja. Dengan menggunakan meta analisis, terdiri dari dua variabel.

 Penelitian ini lebih komplek karena membahas lima variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan path analisis, di mana kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1. Janssen Onne, Va Yperen Nico W. (2004)

 Hasil penelitian Janssen Onne, Va Yperen Nico W. menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara Inovasi Kepemimpinan dengan Kinerja, Kepemimpinan yang inovatif meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Kerja.

Penelitian ini lebih komplek terdiri dari lima variabel, terdapat variabel intervening, dengan menggunakan path analisis.

1. Steven W. Pool. (2010)

 Penelitian Steven W. Pool terdiri dari tiga variabel yaitu Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi. Terdapat pengaruh antara Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja.

Penelitian ini memiliki cakupan yang lebih luas, terdiri dari lima variabel, terdapat variabel intervening, menggunakan path analisys.

1. Wong [Chi-Sum](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991), Law [Kenneth S](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991) (2002)

 Hasil penelitian Wong [Chi-Sum](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991), Law [Kenneth S](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991) hanya menunjukkan terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi Kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian ini membahas pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai. Menggunakan Path analisys.

1. Irawan Suntoro (2009), Penelitian dilakukan di Pos Indonesia Tbk. Dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja, terhadap Kinerja. Hasil penelitian Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja dan berpengaruh secara signifikan baik secara parsial maupun simultan.

Sedangkan penelitian ini membahas pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Menggunakan Path analisys.

1. Syaifuddin (2011), penelitian dilakukan di Perkebunan Kelapa Sawit PTPN III dan PTPN IV di Sumatera Utara, dengan judul “Analisis Pengaruh Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya terhadap Kinerja Manajerial”. Hasil penelitiannya baik parsial maupun secara simultan menunjukkan signifikan.

 Sedangkan penelitian ini membahas pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai,menggunakan Path analisys.

1. Amsolo ( 2014 ) pelanggan membahas mengenai Kualitas Pelayanan Aparatur Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta masih belum optimal , menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif .

Terdapat perbedaan dalam variable peneltian , dimana penelitian ini lebih luas mencakup lima variable terdapat variable intervening dan menggunakan Path Analisys .

1. Muh.Christian Mangiwa dan Mediaty (2011) membahas Pengembangan Model Penilaian Kinerja pada PDAM Sulawesi Selatan , menunjukan terdapat pengaruh positif dan siginifikan dari Perspektif Pembelajaran , Persepektif Pelanggan dan Perspektif Bisnis terhadap Kinerja PDAM Sulawesi Selatan , menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif . Terdapat perbedaan dalam variable peneltian , dimana penelitian ini lebih komplek mencakup llma variable , terdapat variable intervening dengan isu utama adalah Kinerja Pegawai
2. Yudha Swasto dan Ruhana ( 2013 ) terdiri dari tiga variable dengan judul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang “ , terdapat pengaruh yang positif dari Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kota Malang , menggunakan analisis kuantitatif , sedangkan penelitian ini lebih luas mencakup variable Kepemimpnan Transformasional , Budaya Organisasi , Motivasi Kerja , Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai dengan menggunakan Path Analisys .

 Berdasarkan ke Lima belas penelitian tersebut di atas, maka penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian sebelumnya. Sepengetahuan peneliti belum ada yang meneliti Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten., dimana perbedaan penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah lebih luas dan lebih komplek yang mencakup lima variable dengan isu sentral Kinerja Pegawai , sehinggga originalitas penelitian ini dapat terjamin..

* 1. **Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

Kerangka berpikir ini membahas mengenai hubungan antara Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai , Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai , Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten

* + 1. **Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Organisasi**

 Hasil penelitian [Huey Yiing](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Huey+Yiing%2C+L) Lee, Zaman [Kamarul Bin Ahmad](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Zaman+Bin+Ahmad%2C+K) (2009), bahwa perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi.

 Ogbonna Emmanuel & Harris Lloyd C. (2011) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi. Terdapat hubungan antara ketiga variabel tersebut.

 Kepemimpinan Transfornasional berhubungan dengan Budaya Organisasi , Hal ini sesuai dengan pendapat Sidik dan Dedi (2013:413) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

 Sedarmayanti (2013:77) menjelaskan bahwa adanya Korelasi antara Motivasi Kerja dan Perilaku yang menghasilkan wujud kerja manusia untuk selalu bekerja secara efektif dan efisien.

 Schein dalam Sedarmayanti (2013:78) menjelaskan bahwa mekanisme utama yang paling kuat menumbuhkan dan memperkuat budaya adalah: a). Apa yang mendapat perhatian dari pemimpin untuk diukur dan dikontrol; b) Reaksi pimpinan terhadap peristiwa dan krisis yang penting; c) Model peran, pengajaran dan bimbingan yang dilaksanakan dengan disengaja oleh pemimpin; d) Kriteria untuk mengalokasikan imbalan dan status dan; e) Kriteria untuk perekrutan, seleksi, promosi dan komitmen.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausal yang kuat antara Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Organisasi , dimana Kepemimpinan Transformasonal senantiasa mendorong karyawan untuk dapat melakukan sesuatu melebihi yang diharapkan dan berorientasi pada hasil dimana hal ini akan menjadi pola kerja yang dianut oleh para karyawannya .

* + 1. **Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja**

 Kepemimpinan Transformasional berhubungan dengan Motivasi Kerja , hal ini sesuai dengan pendapat Sidik dan Dedi (2013:413) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat membentuk organisasi yang dinamis dan harmonis, yaitu menciptakan kekuatan dalam individu untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhannya .

Sedarmayanti (2011:234) menjelaskan bahwa Kepemimpinan dan Motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif. Jadi efektifitas kepemimpinan akan tampak bagaimana dapat memotivasi anggotanya secara efektif.

Luthans (2006: 688) menjelaskan bahwa Pemimpin memiliki peran interpersonal menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Peneliti menyimpulkan terdapat hubungan yang kuat anatara Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Pegawai , Pemimpin yang kharismatik dan bertanggung jawab serta memahami kebutuhan para pegawainya akan dapat mendorong dan meningkatkan motivasi kerja pegawainya .

* + 1. **Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja**

Gibson at al (2010:183) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan: 1). Arah dari Perilaku; 2) . Kekuatan tanggapan, yaitu upaya pada saat seseorang pekerja memilih suatu arah tindakan, dan 3). Keteguhan perilaku atau berapa lama seseorang terus menerus berperilaku tertentu, dan memberikan beberapa kesimpulan tentang motivasi: 1). Ahli teori memberikan interpretasi yang agak berbeda-beda dan memberikan penekanan pada faktor-faktor yang berbeda; 2). Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja; 3). Mengacu pada tujuan dan 4). Motivasi berasal dari kejadian dan proses yang bersifat internal ataupun eksternal terhadap individu.

Zwell dalam Wibowo (2011: 16) menjelaskan bahwa Budaya merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan diukur melalui pengaruhnya pada motivasi.

Jeff Cartwright dalam Wibowo (2011: 38) mengemukakan bahwa terdapat Sembilan karakteristik budaya organisasi yang bersifat motivasional, yang terdiri dari: *identification, equity, equality, consensus, instrumentality, rationality, development, group dynamic,* dan *internalization*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi yang kondusif dan dinamis dapat menumbuh kembanggkan Motivasi Pegawai yang tinggi .

* + 1. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

 Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:505) menjelaskan bahwa hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi dengan signifikan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian Yousef [Darwish A. (2000)](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Yousef%2C+D+A) menjelaskan bahwa terdapat hubungan komitmen organisasi dengan perilaku kepemimpinan dan implikasinya pada kepuasan kerja dan kinerja.

Ivancevich (2007: 198) menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan perilaku (*behavior*) pemimpin dan mengungkap pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan para pengikut.

Dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa peran Pemimpin sangat dominan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai , Pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan para pegawai , memberikan kesempatan bagi pengembangan karir pegawai secara adil dan transparan serta dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik akan berpengaruh tehadap Kepuasan Kerja para pegawainya .

* + 1. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Luthans (2006: 132) menjelaskan bahwa “terdapat tiga factor penting dalam mempertahankan Budaya yaitu : Memperluas Perusahaan, Membuat Keuntungan, dan Membuat Perubahan yang meningkatkan efektivitas atau menambah kepuasan kerja”.

 Hasil penelitian [Huey Yiing](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Huey+Yiing%2C+L) Lee, Zaman [Kamarul Bin Ahmad](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Zaman+Bin+Ahmad%2C+K) (2009), bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi Komitmen dan Kepuasan Kerja. Hal tersebut didukung pendapat Jeff Carwright dalam Wibowo (2011: 53) bahwa dengan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kepuasan, senang menjadi anggota tim dan merasa memiliki. Pekerja menikmati pekerjaannya dan mendapatkan Kepuasan Kerja.

Peniliti menyimpulkan bahwa sikap yang saling membantu diantara para pegawai dalam pekerjaan dan adanya keleluasaan dalam penyelesaian pekerjaan serta prasarana yang memadai akan menimbulkan kenyamanan dalam bekerja yang pada gilirannya akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri.

* + 1. **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2002:55) bahwa Sebuah kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memuaskan kebutuhan.

Sedangkan Erni (2011: 192-193) menjelaskan bahwa budaya yang kuat merupakan pengungkit yang kuat untuk mengarahkan perilaku, dan membantu para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, khususnya dengan dua cara menurut Kotter dan Kesket yaitu dengan system peraturan informal yang mengartikan bagaimana orang-orang harus memanfaatkan sebagian besar waktunya dan memotivasi orang supayabekerja lebih keras dengan menyediakan struktur, standard an suatu system nilai

Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2013:77) bahwa secara implisit dicerminkan adanya korelasi antara kekuatan pendorong kerja atau motivasi dan perilaku yang menghasilkan wujud kerja manusia untuk selalu bekerja secara efektif dan efisien. Setiap orang dalam organisasi selayaknya memahami bahwa bekerja bukanlah semata-mata untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti pemenuhan kebutuhan akan pangan, papan (perumahan), sandang, kemanan dan keselamatan, kebutuhan diakui dalam kelompok, harga diri dan aktualisasi diri, melainkan lebih dari itu, yakni kesadaran bekerja dengan etos memenuhi prinsip etika dan semangat kerja tinggi untuk tercapainya tujuan dan sasaran organisasi.

 Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang terpenuhi kebutuhannya baik kebutuhan untuk berprestasi , kebutuhan akan kekuasaan maupun kebutuhan untuk berafiliasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya .

* + 1. **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

 Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada Kinerja. Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas lebih tinggi, tingkat citizenship behavior lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah (Colquitt et. al. dalam Wibowo, 2013:141).

 Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Bono, Joyce E.; Patton, Gregory K. (2001) bahwa terdapat hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja , sedangkan kualitatif review menunjukkan bahwa terdapat hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja.

 Mathis dan Jackson (2011:121) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Ini berarti bahwa Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja seseorang. Sedangkan Donelly et. al. dalam Veithzal (2011:16) menjelaskan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Ivancevich et. al. (2006:91) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dan puas dalam bekerja cenderung akan selalu bekerja dengan giat dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi , sehingga dapat dikatakan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Pada gambar 2.4 di bawah ini dijelaskan landasan teori secara keseluruhan :

***Grand Theory***

**Teori Manajemen dan Teori Organisasi**

Husaini Usman (2013); Ivancevich at al (2004); Griffin (2004); Daft (2002); Gibson at al (2010); Sutarto (2002)

**Perilaku Organisasi**

Organisasi

**Manajemen SDM**

Keuangan

***Midle Range Theory***

Ivancevich (2006); McShane, Glinow (2010); Moorhead, Griffin (2013); Robbins, Judge (2008); Wibowo (2013)Robbins (2002)

Tyson (2006); Dessler (2011); Handoko (2011); Armstrong, Taylor (2014); Mathis, Jackson (2011); Tjutju (2011);Decenzo, Robbins (2010);

Mondy (2008)

**Hasil Penelitian Sebelumnya**

Lok [Peter](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Lok%2C+P) Crawford [John](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Crawford%2C+J) (1999), Yousef [Darwish A. (2000)](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Yousef%2C+D+A), Silverthorne [Colin](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Silverthorne%2C+C) (2004), Xenikou [Athena](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Xenikou%2C+A) Simosi[Maria](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Simosi%2C+M) (2006), Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Bono, Joyce E.; Patton, Gregory K. (2001), Janssen [Onne,](http://amj.aom.org/search?author1=Onne+Janssen&sortspec=date&submit=Submit)

Van Yperen [Nico W.](http://amj.aom.org/search?author1=Nico+W.+Van+Yperen&sortspec=date&submit=Submit) (2004), Steven W. Pool. (2010), Wong [,](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991)Law [Kenneth S,](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991) (2002)

**Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja danKinerja**

daerah, dan teori kesejahteraan

Armstrong, Taylor (2014); Bateman Snell (2009); Gibson (2006); Griffin, (2014); Yulk (2010): Ivancevich et.al. (2006); Kreitner, Kinicki (2014); Robbins, Judge (2008); Robbins, Coulter (2008); Schermerhorn et.al. (2010): Luthans (2006): Miftah (2011); Mc.Shane, Glinow (2010); Robbins (2002); Wibowo (2013);Gibson et.el.(2012); George, Jones (2012); Nelson, Quick (2005); Mathis, Jackson (2011); Steward, Brown (2011); Anwar (2010);Veithzal,dkk.(2011).

***Applied***

***Theory***

**Motivasi Kerja**

**Budaya Organisasi**

**Kepemimpinan Transformasional**

**Kepuasan Kerja**

**Kinerja Pegawai**

**Gambar 2.5 : Landasan Teori dan Hasil Penelitian Keseluruhan**

 Adapun Paradigma Penelitian digambarkan sebagai berikut :

**Kepemimpinan**

**Transformasional**

* Karisma
* Perhatian individu
* Rangsangan Intelektual
* Penghargaan
* Man. Pengecualian

(Gibson, 2006 )

**Michael Zwell**

**Schein (Sedarmayanti)**

**Kepuasan Kerja**

**Pegawai**

**Kinerja Pegawai**

**Budaya Organisasi**

* Jumlah
* Kualitas
* Waktu
* Kehadiran
* Efisien
* Efektif

(Mathis, Jackson, 2011)

* Pekerjaan
* Gaji
* Promosi
* Rekan kerja
* Pengawasan

(Kreitner, Kinicki, 2014)

* Inovasi dan pengambilan resiko
* Perhatian rinci
* Orientasi hasil
* Orientasi orang
* Keagresifan
* Stabilitas

(Robbins, Coulter. 2008)

**Davis**

**Mc Clelland**

**Kreitner, Kinicki**

**Motivasi Kerja Pegawai**

**Uchendu at all**

**Sedarmayanti**

* Kebutuhan prestasi
* Kebutuhan afiliasi
* Kebutuhan kekuasaan

McClelland(McShane Glinow 2010)

**TEORI YANG MENDUKUNG**

Armstrong, Taylor (2014); Mathis, Jackson (2011); Steward, Brown (2011);

Anwar (2010);

Veithzal, dkk.(2011);

Wibowo (2013)

Kreitner, Kinicky (2014); Gibson et.el.(2012); George, Jones (2012); Nelson, Quick (2005); Wibowo (2013)

Armstrong, Taylor (2014); Bateman Snell (2009); Gibson (2006); Griffin, Moorhead (2014); Yulk (2010): Ivancevich et.al. (2006); Kreitner, Kinicki (2014); Robbins, Judge (2008); Robbins, Coulter (2008); Schermerhorn et.al. (2010): Luthans (2006): Miftah (2011); Mc.Shane, Glinow (2010); Robbins (2002);

**Gambar 2.6. Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka berfikir di atas, maka Hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
2. Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten.
3. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
4. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
5. Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.