

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Bidang kajian yang diambil peneliti ini adalah mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja karyawan PT. Kembang Christapharma. Berdasarkan bidang kajian penelitian penulis memaparkan mengenai Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah serangkaian aktivitas (perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efisiensi dan efektif (Ricky W. Griffin, 2004)

G.R Terry (Hasibuan, 2010 : 2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen

1. *Planning* (fungsi perencanaan) merupakan suatu aktivitas menyusun, tujuan perusahaan lalu dilanjutkan dengan menyusun berbagai rencana-rencana guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan.
2. *Organizing* (fungsi pengorganisasian) adalah suatu aktivitas pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki oleh perusahaan untuk bis melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan.
3. *Directing* (fungsi pengarahan) merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan optimal dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis, sehat dan lainnya.
4. *Controlling* (fungsi pengendalian) merupakan kegiatan dalam menilai suatu kinerja yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan apabila dibutuhkan.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, keuangan, ataupun kepegawaian. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan

yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia.

Jika kita perhatikan manajemen sumber daya manusia mengandung dua fungsi utama yaitu fungsi manajemen dan fungsi sumber daya manusia. Manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang melakukan aktivitas. Terdapat banyak definisi atau pengertian tentang manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh beberapa ahli manajemen yang pada dasarnya memiliki kesimpulan yang serupa. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu manajemen yang menitik beratkan perhatiannya terhadap masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dalam suatu organisasi perusahaan.

Untuk memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut ini adalah beberapa pengertian menurut para ahli :

Menurut Marwansyah (2010 : 3) bahwa :

“Sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

Menurut Scott dan George Bohlander (2010 : 4) bahwa :

“Suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang memiliki kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usaha dan bekerja”.

Menurut Sya'roni (2013) bahwa :

“Suatu proses berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manager dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan sebuah ilmu dan seni yang mengatur sebuah pemanfaatan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional guna mencapai tujuan individu maupun organisasi.

2.1.3.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:21) fungsi utama manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Segala sesuatu yang dilakukan untuk menentukan berbagai hal yang berhubungan dengan kejadian di masa yang akan datang yang berkaitan dengan kebutuhan, pengadaan dan pemeliharaan sumber daya manusia.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses menyusun dan mendesain struktur untuk mengetahui adanya hubungan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan memberikan petunjuk ahli pada semua karyawan agar mau bekerja sama seefektif mungkin dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya memerintah bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Melalui sarana pendidikan dan latihan, peningkatan dan kecakapan karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan untuk meningkatkan prestasi.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Merupakan pemberian balas jasa atau penghargaan atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil

pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan kegiatan untuk mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan legalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai masa pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Maksud dari semua kegiatan di atas yakni manajerial dan operasional adalah untuk membantu dalam menjelaskan sasaran dasar. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

2.1.4 Budaya Organisasi

Dalam Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai “budaya organisasi” disini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya

tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*shared*).

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berikut definisi-definisi budaya organisasi dari beberapa ahli, seperti:

Luthans (2011:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2010:256) berpendapat bahwa:

“Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.”

Suwarto dan Koesharto (2010) mengemukakan bahwa:

“Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan

melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi itu memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi. Budaya organisasi juga akhirnya akan berfungsi sebagai motivator bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.4.2 Karakteristik Budaya organisasi

Robbins (2010:256-257) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. *Inovasi dan pengambilan resiko.* Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian terhadap detail.* Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi hasil.* Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang.* Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Organisasi tim.* Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasika berdasar tim, buaknnya berdasar individu.

6. *Keagresifan*. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2.1.4.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Suwanto dan Koeshartono (2010), yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem social, budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.4.4 Tujuan Penerapan Budaya Organisasi

Tujuan penerapan budaya organisasi dalam Anwar Prabu mangkunegara (2012) adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku

dalam perusahaan atau organisasi tersebut serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Organisasi ini adalah sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge dalam (Wibowo:2013) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil kerja
Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada anggota organisasi
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.
5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.

2.1.5 Motivasi

Pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasi yang muncul dari inisiatif diri seseorang. Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan.

Motivasi diri adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses kesadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Berikut definisi-definisi motivasi menurut para ahli :

Abraham Sperling mengemukakan (dalam Mangkunegara, 2012) bahwa:

“motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri”

Maribot Tua Effendi harianja (2011:320) bahwa:

“motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk suatu yang keras atau lemah.”

Wibowo (2010:379) bahwa:

“motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, dan menunjukkan intensitas.”

Selanjutnya, Hezberg mengemukakan (dalam A.M. sardiman (2011:73)) bahwa:

“motivasi sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan”

Dari definisi diatas, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi dan sebagai pemberi daya pendorong atau penggerak yang diberikan pimpinan kepada karyawan dengan maksud agar karyawan mau bekerja keras untuk mecapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological Neds*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat belajar.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan social yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi

seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2010), mengemukakan teori motivasi dua faktor atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (Faktor Higienis). Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

Pertama: kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. Faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ketitik nol setelah dipenuhi. Misalnya: orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* = faktor higienis) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

Kedua faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang kebutuhan ini menyangkut kebutuhan intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*)

yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Sehingga faktor ini dinamakan *satisfiers* atau motivator yang meliputi:

- a. Prestasi (*Achievment*)
- b. Pengakuan (*Recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work in self*)
- d. Kemajuan (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni hubungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang mengembangkan kemampuan.

Menurut Claude S. George yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2013) bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- a. Upah yang adil dan layak
- b. Kesempatan untuk maju atau promosi
- c. Pengakuan sebagai individu
- d. Keamanan kerja
- e. Tempat kerja yang baik
- f. Penerimaan oleh kelompok

- g. Perlakuan yang wajar
- h. Pengakuan akan prestasi
- i. Lingkungan kerja yang baik
- j. Kesempatan mengembangkan karir

2.1.5.3 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Teori kepribadian adalah sekumpulan anggapan atau konsep-konsep yang satu sama lain berkaitan mengenai tingkah laku manusia. Ada tiga klasifikasi teori kepribadian yang dikemukakan oleh Boeree yang diterjemahkan oleh Inyik Ridwan (2010:26), yaitu psikoanalisis, orientasi behavioristik, dan humanistik.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2010:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

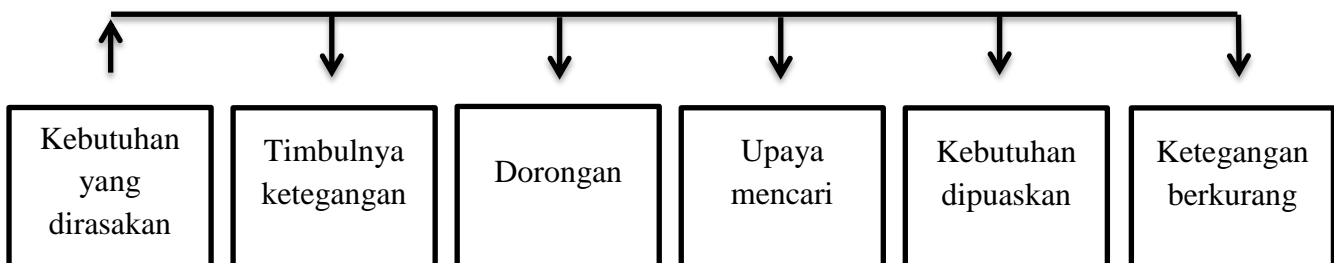
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai atau karyawan sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.5.4 Proses Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1

Proses motivasi

Sumber: Sondang P Siagian (2010)

Bagan diatas menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul dikemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

2.1.5.5 Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:146), tujuan-tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.5.6 Asas-Asas Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:146), asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesemoatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.

5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.1.5.7 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2010:233-239) yaitu antara lain :

1. Gaji (*salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
- b. Ketepatan pembayaran gaji.
- c. Pemberian bonus atau intensif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d. Selalu ditinjau kembali.
- e. Mencapai sasaran yang diinginkan.
- f. Mengangkat harkat kemanusiaan.
- g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2. Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerja secara efektif. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk atau pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (feed back).

3. Kebijakan dan Administrasi

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai.

4. Hubungan Kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok.

Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai *sounding board* terhadap *problem* mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

5. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

6. Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performance yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerdayaan pekerjaan dapat

dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

7. Peluang Untuk Maju

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

8. Pengakuan atau Penghargaan (*recognition*)

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai, pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi

nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan sangat meningkat semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

9. Keberhasilan (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan atau tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan atau organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai seorang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan sikap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.6 Kepuasan Kerja

Pegawai merupakan ujung tombak bagi keberhasilan suatu organisasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Pegawai yang menyukai pekerjaannya adalah salah satu wujud nyata kepuasan kerja. Melihat kondisi ini, maka tingkat kepuasan kerja pegawai mutlak perlu diperhatikan agar lebih tanggap terhadap pekerjaannya.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi maka pegawai tersebut akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesso dalam Wibowo (2013:131) bahwa:

“kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja”

Menurut Sondang P siagian (2011:21) menyatakan bahwa:

“kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaan.”

Mangkunegara (2010:117) juga mengemukakan bahwa:

“kepuasan kerja berhubungan dengan variable-variabel *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* karyawan tinggi.”

Menyimak beberapa pendapat para ahli di atas mengenai pernyataan kepuasan kerja, belum ada keseragaman, namun dari semua pendapat tentang pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja, namun demikian tidak terdapat perbedaan yang mendasar, pada intinya kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebabkan oleh beberapa faktor, dimana sikap tersebut merupakan respon terhadap apa yang menjadi harapannya dan apa yang didapatkan dari tempatnya bekerja.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan berbeda-beda karena setiap karyawan memiliki batasan-batasan sendiri sejauh mana ia merasa puas atau tidak. Karena berbeda-beda, dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2012:118), bahwa kepuasan kerja dapat dicerminkan dari hal-hal berikut:

a. *Turnover*

Kepuasan kerja yang tinggi dapat dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah. Seangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya tingkat *turnover* nya lebih tinggi.

b. Tingkat Ketidakhadiran (absensi) Kerja

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya akan lebih rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya, karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya. Seorang karyawan yang puas akan hadir ditempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat yang menyebabkan ia mangkir. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang puas atau tidak puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja.

c. Umur

Terdapat kecenderungan bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasannya biasanya semakin tinggi, hal tersebut antara lain karena bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia makin sulit memulai karir baru ditempat lain. Sikap yang dewasa dan matang mengenai

tujuan hidup, harapan, keinginan, cita-cita, gaya hidup yang sudah mapan, sumber penghasilan yang relatif terjamin, adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

d. Tingkat Pekerjaan

Pada umumnya, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya, karena penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak. Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya. Status social yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi perusahaan.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Besar kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja, karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

Menurut Robbins yang di alih bahasakan oleh Benyamin Molan (2011:108) ada lima faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yaitu :

1. Pekerjaan yang seara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan

perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi mereka yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan penghargaan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status social yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi social. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perlakuan atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

1. Pekerjaan itu sendiri, termasuk minat intrinsic, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja dan kesempatan untuk berhasil.
2. Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.
3. Kesempatan Promosi, termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapatkan promosi. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

4. Pengawasan, merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.
5. Rekan kerja, termasuk kompetisi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.

2.1.6 Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup untuk mengerjakan sesuatu pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Adapun pengertian kinerja menurut beberapa para ahli:

Menurut mangkunegara (2012:9) memberikan pengertian sebagai berikut :

“kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut August W Smith yang dikutip dalam Sedarmayanti (2011:51) memberikan pengertian sebagai berikut :

“Kinerja merupakan “hasil atau keluaran dari hasil” hasil yang dimaksud adalah hasil dari sikap ataupun pekerjaan dari pegawai”.

Sedangkan menurut Moehariono (2009:60) memberikan pengertian sebagai berikut:

“kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”

Menurut Robbins (2010:260) memberikan pengertian sebagai berikut:

“hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran”

Dari definisi diatas, maka kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Rivai et.al, (2008:16) menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, sehingga dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai

keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Booner dan Sprinkle (2002) dalam Nadhiroh (2010) menyatakan bahwa ada tiga variable yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Variabel orang

Variabel orang yang dimaksud adalah variable orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai dan budaya.

2. Variabel tugas

Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik didalam maupun diluar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga.

3. Variabel lingkungan

Variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan dan pengaruh disekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Selain itu menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Faktor Individu diantaranya kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografis seseorang.

2. Faktor psikologis diantaranya persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi diantaranya struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).

2.1.6.3 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:22) dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
 - b. Menemukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.

- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Memulai dari awal bila perlu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:158) ada 12 poin untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu:

1. Membuat pola pikir yang modern.
2. Kenali manfaat.
3. Kelola kerja.
4. Bekerjalah bersama karyawan.
5. Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.
6. Satukan sasaran karyawan.
7. Tentukan insentif karyawan.
8. Jadilah orang yang mudah di temui.
9. Berfokus pada komunikasi.
10. Melakukan tatap muka.
11. Hindarkan resiko pemeringkatan.
12. Jangan melakukan penggolongan.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2010:260) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek yaitu:

1. **Kualitas Kerja**

Meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang ditentukan.

2. **Kuantitas Kerja**

merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. **Produktivitas**

Merupakan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasilnya memuaskan

4. **Efektivitas**

Berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengan tepat pada waktunya, ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.

5. **Kemandirian**

Inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan.

Ke lima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja pegawai seseorang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Munadi, Widodo Sunaryo, Sumardi (2011) Judul : Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasional Guru	Terdapat Hubungan Positif Signifikan Antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja	Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja	Komitmen Organisasional Guru
2	Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taber Alhabsji, Umar Nirman (2016) Judul : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan <i>Intention To Leave</i> Pada Karyawan PT. Bitung Mina Utama	Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional dan <i>Intention To Leave</i>
3	Louis Agung Widyarto (2012) Judul : Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya	Terdapat Pengaruh Positif yang Signifikan Antara Variabel Motivasi Kerja	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	Kompensasi dan Kinerja Karyawan

	Pada Kinerja Karyawan Pada PT. Profilia Indotech Surabaya	Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Profilia Indotech Surabaya		
4	Hera Dzaki Astuti, Dadang Iskandar (2015) Judul : Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Chitose Internasional	Motivasi Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	-
5	Titik Rosita (2016) Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pharos Indonesia	Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening
6	Wanda Febriyana (2015) Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra	Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	-
7	Rima Handayani (2011) Judul : Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Dosen	Terdapat Hubungan Positif Signifikan Budaya Organisasi dengan	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	Dosen Tetap

	Tetap pada Fakultas Ekonomi Pancasila, Jakarta	Motivasi Kerja		
8	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Terdapat Pengaruh Positif Signifikan antara Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan
9	Irwan Sugiarto (2017) Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. INTI	Terdapat Pengaruh Positif Signifikan antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	-

Dari beberapa penelitian terdahulu, adanya keterkaitan antara variabel-variabel yang dipergunakan, walaupun terdapat persamaan antara variabel variabel yang diteliti, adapula perbedaan variabelnya seperti pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti variabel Budaya Organisasi sebagai variabel X_1 namun pada penelitian yang dilakukan oleh Louis Agung Widyarto (2012) variabel Kompensasi yang menjadi variabel X_1 , kemudian pada penelitian yang dilakukan

oleh peneliti variabel Kepuasan Kerja adalah sebagai variabel *intervening* namun pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Titik Rosita (2016) variabel *intervening* adalah Komitmen Organisasional, selain adanya perbedaan variabel yang diteliti, lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan peneliti terdahulu berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti berlokasi di jalan A.H Nasution No. 137 Kelurahan Karang Pamulang Kecamatan Mandala Jati Kota Bandung

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan atau motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan atau motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

Menurut Sumartini (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi yang sifatnya dapat dikelola dan berubah memungkinkan setiap individu mengubah perilaku lama menjadi perilaku baru dan budaya organisasi yang positif akan mendorong motivasi kerja karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa makin kuat budaya organisasi karyawan makin tinggi pula motivasi kerjanya.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Rima Handayani (2011), menunjukkan bahwa adanya hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja ditunjukkan dengan adanya hubungan antara integrasi, dukungan institusi dan disiplin terhadap motivasi kerja, karakteristik budaya

organisasi dengan motivasi kerja memiliki hubungan positif. Hasil penelitian ini menguatkan pendapat dari Michael Zwell dalam Wibowo (2010), budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap, dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itu, maka dapat didefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan, dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk hubungannya pada motivasi.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya. Kepuasan kerja ditandai dengan cara para karyawan berperilaku. Cara berperilaku karyawan dapat ditunjukkan apabila perilaku dan pekerjaan ditunjukkan secara negatif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya, apabila perilaku dan pekerjaan ditunjukkan secara positif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah budaya organisasi di dalam perusahaan.

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya itu sendiri menjadi suatu keunggulan suatu perusahaan apabila budaya tersebut dapat mendukung tujuan organisasi dan membuat organisasi dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman yang semakin cepat. Organisasi yang tidak memiliki budaya yang kuat cenderung tidak memiliki identitas diri dan

mengadopsi budaya perusahaan lain yang mungkin tidak sesuai dengan organisasi yang dimilikinya. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku.

Maka dalam hal ini, dapat ditunjukkan jika di dalam suatu organisasi tidak ada kerja sama yang baik antara pemimpin, bawahan dan rekan kerja akan menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Karena jika dalam suatu organisasi tidak ada rasa saling kerja sama antara sesama karyawan, organisasi tersebut tidak akan mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji dan Umar Nimron (2016), semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan merasa perusahaan selalu menekankan untuk selalu cermat dan memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, karena perusahaan bergerak di bidang produksi maka sebagian besar proses pekerjaan dalam perusahaan berhubungan langsung dengan alat-alat produksi yang membutuhkan kecermatan dalam pengoperasian, kurang cermat atau tidak memperhatikan secara detail dapat membahayakan karyawan tersebut atau karyawan yang lain, kesalahan pengoperasian alat-alat produksi juga dapat mengakibatkan proses produksi yang terhambat atau terhenti, hal ini membuat karyawan merasa pekerjaan yang dia lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam berjalannya proses produksi dalam perusahaan yang akhirnya menumbuhkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Khan, *et al* (2011), dan Emami, *et al* (2012), yang menunjukkan bukti adanya pengaruh yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Robbins (2006) yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja, yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Seperti kita ketahui bahwa dalam organisasi keberadaan sumber daya manusia khususnya manusia perlu diperhatikan, karena manusia adalah sumber daya yang memiliki potensi yang harus dikembangkan dan digunakan dengan sebaik-baiknya bagi kemajuan organisasi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu dan setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Kepuasan kerja ini merupakan aspek yang tak kalah pentingnya pada diri seorang karyawan didalam organisasi, karena dengan adanya kepuasan kerja pada

diri seorang karyawan dalam bekerja, maka akan lebih memacu motivasinya dalam melakukan setiap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja merupakan unsur yang sangat penting, karena pada prinsipnya orang akan melakukan sesuatu dengan lebih banyak baik daripada apa yang mereka nikmati dan lebih sedikit daripada apa yang mereka tidak nikmati. Jadi konsekuensinya yaitu orang yang menikmati atau puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif.

Sedangkan dengan adanya motivasi kerja akan timbul kepuasan pada karyawan dimana pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi lebih produktif, serta akan mencegah timbulnya rasa frustrasi serta rendahnya kepuasan kerja pada karyawan. Untuk mengetahui faktor pemberian motivasi kerja yang baik diharapkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan dalam bekerja, salah satunya kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mendorong karyawan tersebut lebih giat bekerja untuk lebih baik dan dapat memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Hera Dzaki Astuti dan Dadang Iskandar (2015) menyatakan bahwa salah satu tujuan dari pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartika dan Kaihatu (2010) mengemukakan bahwa faktor motivasi berpengaruh

positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Nawawi (2011:351) mengemukakan bahwa dari segi psikologis kenyataannya menunjukkan bahwa bergairan atau bersemangat atau sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya.

2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena kalau karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaan itu sendiri. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jika tujuan suatu perusahaan meningkat maka para karyawan yang ada pada perusahaan tersebut telah merasa puas dengan pekerjaannya dan sebaliknya, jika tujuan suatu perusahaan menurun maka para karyawannya tidak merasa puas dengan pekerjaannya.

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor yang berpengaruh lainnya, kepuasan kerja sangat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai pada karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan

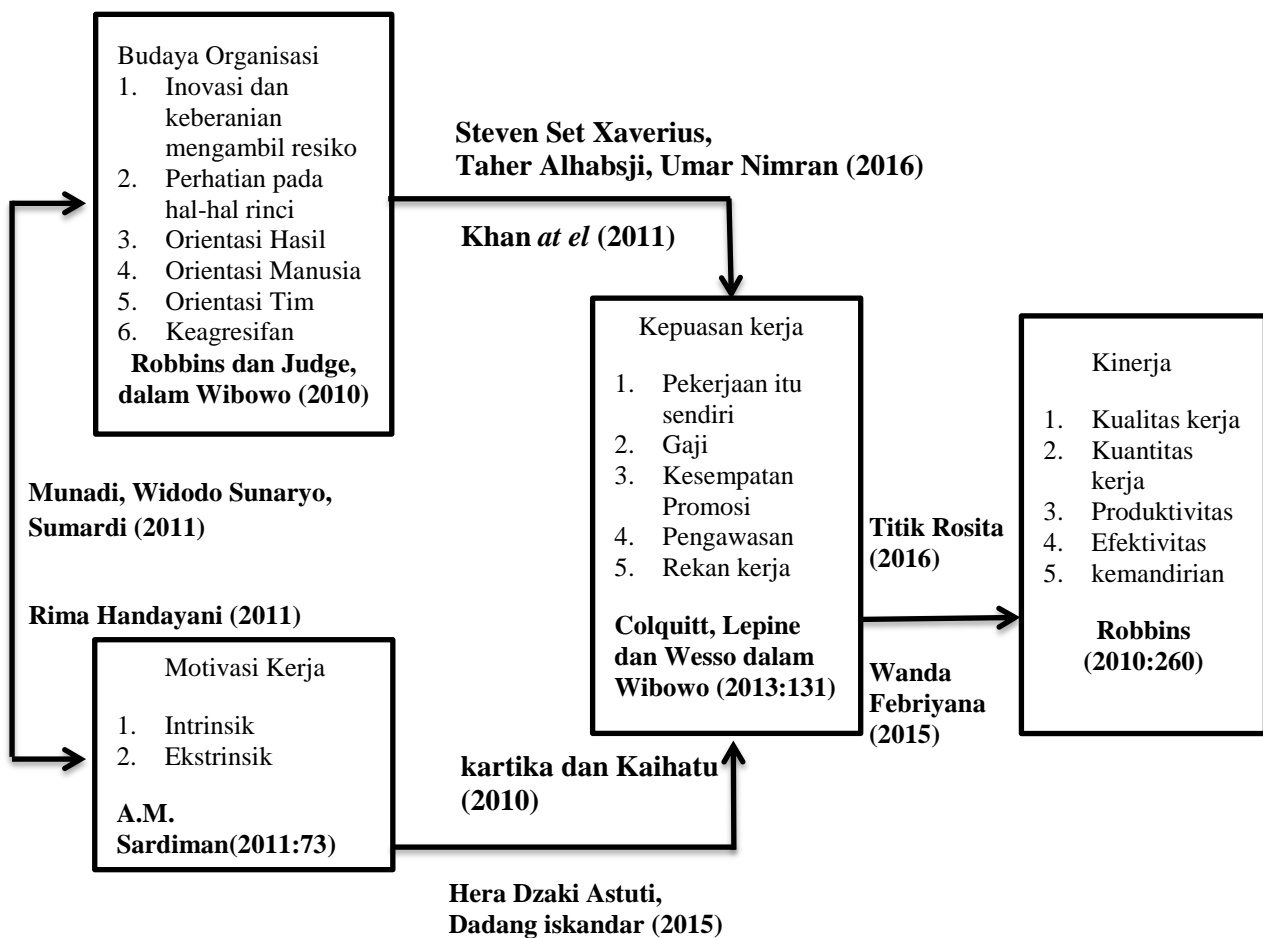
akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, tingkat absensi dan turnover karyawan setiap bulan maupun tahun semakin menurun sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai.

Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan. Salah satu upaya yang ditempuh oleh para manajer atau atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan, meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

Titik Rosita (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan sikap karyawan terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan karyawan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan adalah respon karyawan terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja, evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan karyawan. Apabila kinerja, evaluasi pekerjaan dan karirnya tidak sesuai dengan harapan maka karyawan akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja, evaluasi pekerjaan dan karirnya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, karyawan akan merasa sangat puas. Jadi kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaannya dan apa yang diberikan perusahaan terhadap dirinya.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Al-Ahmadi (2009) bahwa beberapa variabel yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan keseluruhan adalah kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Locke (2002) dalam Gibson (2002), seperti dikutip kembali oleh Sopiah (2011) menambahkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas apabila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan yang diharapkan atau yang diinginkannya.

2.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat Pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
2. Terdapat Pengaruh dari Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
3. Terdapat Pengaruh dari Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
4. Terdapat Pengaruh dari Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan