# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1. Motivasi Kerja

### 2.1.1. Pengertian motivasi kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Kemudian Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin.

Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja. Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat lingkungan kerja yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya (Mas'ud, 2004). Untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Siagian (2002) yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip *"quit pro quo"*, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan *"ada ubi ada talas, ada budi ada balas"*.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun organisasi, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya.

Cahyono dan Suharto (2005) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Martoyo (2000) motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong seseorang yang mendorong seseorang

### 2.1.2. Jenis-jenis motivasi kerja

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Heidjrachman dan Husnan, 2001).

A. Motivasi positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Pada motivasi positif, pimpinan mungkin akan memberikan hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan, dan lain sebagainya.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Jenis motivasi negatif apabila seorang karyawan tidak melakukan sesuatu yang diinginkan pimpinan, maka pimpinan tersebut akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, mungkin bisa kehilangan pengakuan, uang, atau mungkin jabatan.

Pada umumnya telah diketahui bahwa sampai suatu titik tertentu hasil meningkat dengan bertambahnya motivasi, melewati titik tambahan motivasi, mengakibatkan turunnya hasil. Dengan demikian terlalu sedikit motivasi mengakibatkan tidak ada gairah kerja dan terlalu banyak motivasi mengakibatkan gangguan.

Oleh karena itu, semua manajer haruslah menggunakan kedua jenis motivasi di atas. Masalah dari penggunaan kedua jenis motivasi tersebut adalah pertimbangan (proporsi) penggunaannya, dan juga kapan kita akan menggunakannya. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini, dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus dan yang berorientasi tujuan (Faustino, 2004).

### 2.1.3. Model-model motivasi kerja

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Model-model motivasi itu ada tiga (Hasibuan, 2002), yaitu :

a. Model tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapat insentif (uang/barang) saja.

b. Model hubungan manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil.

c. Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Jadi menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

### 2.1.4. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan

kerja (Mangkunegara, 2005). Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, Yaitu :

1. Kebutuhan prestasi (*need for achievement)*

   Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2. Kebutuhan fisik (*Psycological needs)*)

   Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berprilaku dan bekerja dengan giat.

3. Kebutuhan rasa aman (*Safety needs)*

   Kebutuhan tingkat kedua menurut Maslow adalah kebutuhan keselamatan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk

## 2.2. Kepemimpinan

### 2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut (Mulyadi dan Rivai, 2009) pemimpin dalam suatu organisasi dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi yang dimiliki pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh statusnya, yakni sebagai pimpinan formal. Pimpinan formal sendiri adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya

Berdasarkan pendapat (Soekarso, et al, 2010), kepemimpinan (leadership) merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang memengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang memengaruhi prilaku orang lain kearah pencapain tujuan tertentu. Sedangkan berdasarkan Fiedler (Masmuh, 2010) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan memberikan pengarahan dan

koordinasi kepada bawahan (anggota organisasi) dalam mencapai tujuan organisasi serta kesediaan untuk menjadi penanggung jawab utama dari kegiatan kelompok yang dipimpinnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok sehingga dapat mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

### 2.2.2. Jalur Kepemimpinan

Menurut (Soekarso, et al, 2010) menyatakan pada umumnya seseorang menjadi pemimpin melalui jalur kepemimpinan antara lain :

a. Tradisional (warisan) artinya seseorang menjadi pemimpin karena warisan (keturunan)
b. Kepribadian artinya seseorang menjadi pemimpin karena kekuatan pribadinya, baik karena kecakapannya maupun kekuatan fisiknya.
c. Pengangkatan atasan artinya seseorang menjadi pemimpin karena diangkat oleh pihak atasannya, berdasarkan struktural organisasi
d. Kepercayaan kelompok artinya seseorang menjadi pemimpin karena suatu kepercayaan dari anggota kelompok/organisasi
e. Situasional artinya seseorang menjadi pemimpin karena suatu kesempatan atau dukungan kondisi lingkungan.
f. Pemilihan artinya seseorang menjadi pemimpin berdasarkan hasil pemilihan anggota.

Kemudian dalam suatu organisasi pemimpin dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut (Soekarso, et al , 2010) yaitu ;

1. Pemimpin formal

   Adalah pemimpin yang secara resmi diangkat dalam jabatan struktural organisasi, dan kekuasaannya bersumber dari organisasi berupa kekuasaan resmi/syah (legitimate power)

2. Pemimpin informal

Adalah pemimpin yang tidak resmi diangkat, tidak terlihat dalam struktural organisasi, dan kekuasaannya bersumber dari pribadi (terindividu) misalnya berupa kekuasaan ahli (expert power)

### 2.2.3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Berdasarkan pendapat (Soekarso, et al, 2010) agar kelompok atau organisasi berjalan dengan efektif, maka seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas (ask related) atau pemecahan masalah,mencakup penetapan struktur tugas, pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat.
2. Fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (group maintenance) atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan lebih baik atau efektif, persetujuan dengan kelompok lain,penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya. Dalam pada itu fungsi-fungsikepemimpinan dalam organisasi antara lain "Enam F" sebagai berikut :
    a. Fungsi pengambilan keputusan (Decision making)
    b. Fungsi pengarahan (Directing)
    c. Fungsi pendelegasian (Delegation)
    d. Fungsi pemberdayaan (Empowerment)
    e. Fungsi fasilitasi (Facilitating)
    f. Fungsi pengedalian (Controlling)

### 2.2.4. Tipologi Kepemimpinan

Dalam teori kepemimpinan sedikitnya terdapat enam tipologi kepemimpinan yang dikenal dewasa ini, yaitu sebagai berikut (Soekarso, et al, 2010):

1. Tipe Otoriter

    Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan sendiri oleh pemimpin semata-mata.

2. Tipe Demokratis

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan bersama antara pemimpin dengan bawahan.

3. Tipe Liberal

   Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan dan penetapan keputusan lebih banyak diserahkan pada bawahan.

4. Tipe Populis

   Adalah tipe pemimpin yang mampu membangun rasa solidaritas pada bawahan atau pengikutnya.

5. Tipe Kharismatik

   Adalah tipe pemimpin yang memiliki nilai ciri khas kepbribadian yang istimewa atau wibawa yang tinggi sehingga sangat dikagumi dan mempunyai pengaruh yang besar terhadap bawahan atau pengikutmya.

6. Tipe Kooperatif

   Dimaksud sebagai kepemimpinan ciri khas Indonesia, yaitu kepemimpinan yang memiliki jiwa pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyawakat lingkungannya kedalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan pancasila dan UUD 1945.

Dalam perkembangannya disamping enam tipologi tersebut, dikenal juga tiga tipologi kepemimpinan lain sebagai berikut :

1. Tipe tertutup

   Adalah tipe pemimpin yang tidak menginformasikan keadaan organisasi kepada para bawahan atau pengikut walaupun dalam batas-batas tertentu.

2. Tipe Terbuka

   Adalah tipe pemimpin yang menginformasikan keadaan organisasi kepada para bawahan, sehingga bawahan dalam batas-batas tertentu mengetahui keadaan organisasi.

3. Tipe Moderat

   Adalah tipe pemimpin yang berorientasi pada iman, ilmu, amal, serta berwawasan lingkungan dan visi masa depan.

### 2.2.5. Sumber Daya Kepemimpinan

Berdasarkan pendapat (Soekarso, et al, 2010) seseorang pemimpin hanya dapat melakukan fungsi kepemimpinannya apabila memiliki kekuatan berupa suatu sumber daya tertentu, seperti :

1. Pengaruh (Influence)

   Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dalam hubungan interpersonal. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikut kearah yang diinginkan.

2. Kekuasaan (Power)

   Pemimpin hanya dapat melakukan fungsi kepemimpinannya apabila memiliki suatu sumber daya tertentu, yaitu power. Dalam hal ini power berarti daya, atau dalam teori kepemimpinan power adalah sebagai kekuasaan.

3. Legitimasi (Legitimacy)

   Kepemimpinan memerlukan legitimasi agar posisi formal keberadaan pemimpin dan kekuasaan mendapat pengakuan resmi dalam organisasi.

4. Indiosinkratik kredit (Indiosyncracy credit)

   Konsep indiosinkratik merupakan elemen penting dari analisa teori pertukaran (exchange theory). Bagaimanapun pemimpin atau anggota dalam menjalankan tugas mempunyai peran masing-masing sesuai dengan norma-norma kelompok atau organisasi.

5. Wewenang (Authority)

   Wewenang merupakan dasar hukum untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik.

6. Politik (Politic)

   Dalam organisasi terdapat keterbatasan sumber daya , keanekaragaman struktur, perbedaan kepentingan dan terjadi perubahan, maka agar mendapat lebih berperan atau lebih berkuasa dalam organisasi diperlukan tindakan-tindakan tertentu yaitu politik.

### 2.2.6. Proses Kepemimpinan

Menurut pendapat (Soekarso, et al, 2010) Proses kepemimpinan berawal dari proses pola gaya pemimpin, selanjutnya menggalang kekuatan kekuasaan,

memengaruhi perilaku individu/kelompok, pemberdayaan sumber daya, dan berakhir pada pencapaian tujuan.

Sumber : (Soekarso, et al, 2010)Teori Kepemimpinan

**Gambar 2.1 Model Skematis Proses Kepemimpinan**

### 2.2.7. Keterampilan Seorang Pemimpin

Menurut Keith Davis (Masmuh, 2010) mengatakan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yakni :

1. Keterampilan teknis (technical skill) menunjukkan bahwa seseorang memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam setiap jenis proses atau teknik.
2. Keterampilan insani (human skill) adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain secara efektif dan untuk membina kerja sama.
3. Keterampilan konseptual (conceptual skill) yaitu kemampuan untuk berfikir dalam istilah yang berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, misalnya kerangka kerja dan model

### 2.2.8. Indikator Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seperti yang dikutip di depan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. oleh, karena pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan

keputusan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol dalam Tika, 2006), Variabel kepemimpinan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional (Hersey-Blanchard dalam Miftah Thoha, 2013) yaitu :

1. Instruksi

   Yaitu pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas, inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan di umumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Konsultasi

   Yaitu pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat yang hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini ikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian *(Control)* atas pengambilan keputusan tetap pada pimpinan.

3. Partisipasi

   Yaitu pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagaian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

4. Delegasi

   Yaitu pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberika kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan

mereka sendiri karena mereka memilki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

## 2.3. Kepuasan kerja karyawan

### 2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2003) dalam bukunya (Wibowo, 2007) ”Manajemen Kinerja”. Menurut (Rivai dan Sagala, 2009) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kemudian menurut (Luthans, 2006) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

### 2.3.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaanya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah Two-factor theory dan value theory (Wibowo, 2007).

1. Two-Factor Theory. Teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan Hygiene factors.
2. Value Theory. Menurut konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkat di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas.

Sedangkan menurut (Rivai dan Sagala, 2009) teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal ada 3 teori yaitu :

1. Teori ketidaksesuaian *(Discrepancy theory)*

   Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apan yang dicapai.

2. Teori keadilan *(Equity theory)*

   Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.

3. Teori dua faktor *(two factor theory)*

   Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap perkerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue.

### 2.3.3. Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagaian terbesar pekerjaanya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasana pekerja dapat ditunjukan dalam sejumlah cara. (Robbins, 2003) menunjukan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut (Wibowo, 2007).

1. Exit

   Ketidakpuasan ditunjukan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. Voice

   Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3. Loyalty

   Ketidakpuasan ditunjukan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Neglect

   Ketidakpuasan ditunjukan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

### 2.3.4. Cara Untuk Meningkatkan Kepuasan

Beberapa cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya berdasarkan (Greenberg dan Baron, 2003):

1. Make jobs fun

   Orang akan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka nikmati daripada yang membosankan. Walaupun beberapa pekerjaan memang bersifat membosankan, tetap ada cara untuk menyuntikkan beberapa level keasyikan ke dalam hampir setiap pekerjaan. Teknik-teknik kreatif yang telah diterapkan misalnya mengoper buket bunga dari meja satu orang ke yang lainnya setiap setengah jam dan mengambil gambar lucu orang lain ketika sedang bekerja lalu memasukkannya ke papan buletin.

2. Pay people fairly

   Ketika orang merasa bahwa mereka dibayar atau diberi imbalan secara adil, maka kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat.

3. Match people to jobs that fit their interests

   Semakin orang merasa bahwa mereka mampu memenuhi kesenangan atau minat mereka saat bekerja, semakin mereka akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.

4. Avoid boring, repetitive jobs

   Orang jauh lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mencapai keberhasilan dengan memiliki kontrol secara bebas tentang bagaimana mereka melakukan tugas-tugas mereka.

### 2.3.5. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbin, 2001), Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan mengunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori dua faktor Herzberg dalam (Mangkunegara, 2005) yaitu :

a. Kompensasi

   Kompensasi merupakan hal yang bersifat multi dimensional. Hal ini berarti bahwa kepuasan karyawan bukan hanya terletak pada jumlah gaji/ upah semata, namun lebih dari itu kepuasan pada pembayaran dibentuk dari empat dimensi yaitu:

   - Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian.
   - Kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada .
   - Kepuasan terhadap tingkat gaji /upah
   - Kepuasan terhadap kenaikan gaji/ upah

b. Kondisi kerja

   Maksudnya adalah lingkungan kerja atau tempat kerja dimana karyawan tersebut melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja disini juga meliputi parkir, tempat ibadah, kantin, ventilasi ruangan, penyinaran ruangan, dan sebagainya. Bila semua hal tersebut dapat terpenuhi dengan baik, maka kepuasan kerja dapat terwujud.

c. Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan

Faktor ini sangat mendukung dalam timbulnya kepuasan dalam diri seseorang karyawan, sebab sistem administrasi dan kebijakan yang ada dalam perusahaan itu mengatur dan memastikan supaya jembatan yang menghubungkan perusahaan dan karyawan bisa terbangun dengan baik, kokoh, dan mendatangkan manfaat besar bagi perusahaan.

d. Kesempatan untuk berkembang

Apabila karyawan bekerja dengan lebih rajin dan disiplin, maka karyawan tersebut memperoleh hak untuk mendapat promosi jabatan yang lebih baik lagi dari jabatan sebelumnya. Hal ini sangat perlu untuk seorang atasan agar tercipta kepuasan kerja pada karyawan

## 2.4. Kinerja perusahaan

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson dalam Soedjono, 2005). Menurut (Ruhimat M, Supriatna Nana dan Kosim ,2006), perusahaan adalah kesatuan teknis (unit ekonomi) yang mengkombinasikan sumber daya alam (tanah dan unsur-unsurnya), sumber daya manusia, modal dan skill (kewirausahaan) untuk menghasilkan sejumlah barang dan jasa tertentu.

### 2.4.1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut (Soedjono, 2005), kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer / pengusaha. Menurut (Suci Rahayu P, 2009), kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Kinerja perusahaan merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Menurut (Jauch dalam Suci, 2009), Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turnover dan pangsa pasar yang diraihnya. Menurut (Umar, 2005), kinerja perusahaan adalah dari sisi bagaimana manajemen perusahaan mersespons kondisi eksternal dan internalnya, yang dengan tolak ukur

tertentu dapat diketahui berapa tingkat turbelensinya dan berapa tingkat perusahaan mampu mengantisipasinya.

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian kinerja perusahaan diatas, yaitu kinerja perusahaan merupakan suatu tingkat pencapaian suatu perusahaan pada periode waktu tertentu sebagai tolak ukur tingkat keberhasilan suatu pengusaha / manajer (atasan).

### 2.4.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam melaksanakan kerja, karyawan mengkonsumsi input perusahaan yang direalisasikan dalam bentuk biaya. Menurut (Darsono dan Siswandoko, 2011), Penilaian kinerja hakikatnya adalah untuk :

1. Mengetahui kemampuan SDM mencapai sasaran kerja (efektivitas)
2. Mengetahui kemampuan SDM menggunakan input untuk mencapai sasaran kerja (efisiensi)
3. Untuk menentukan besarnya imbalan materiil dan non-materiil.

Dalam penilaian kinerja, penyedia atau supervisor memegang peranan yang penting dimana mereka harus obyektif dalam melakukan penilaian. Suatu penilaian akan salah dan merugikan karyawan dan perusahaan karena beberapa sebab yaitu :

1. Penilai bertindak subyektif
2. Standar kinerja (ukuran) yang ditetapkan terlalu tinggi atau rendah.
3. Gaya manajemen : Otoriter, penilaian kinerja sangat subyektif karena ukurannya dan kemampuan pemimpin. Demokratis, penilaian kinerja obyektif karena ukurannya adalah potensi SDM.

### 2.4.3. Indikator Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah merupakan merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Koesmono, 2005), Variabel kinerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari (Brahmasari, 2004) yaitu :

1. Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki
2. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki
3. Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan
4. Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan

## 2.5. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian, maka terlebih dahulu mengamati dan mencermati hasil penelitian terdahulu yang relevan, yaitu :

| Peneliti | Judul Penelitian | Rumusan Masalah | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|
| Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasusus pada PT. Pei Hai Internasional | 1.Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan<br>2.Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan<br>3.Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan<br>4.Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan<br>5.Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan | 1. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br>2. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br>3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br>4. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan<br>5. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Wiratama Indonesia | 6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan<br>7. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan | signifikan terhadap kinerja perusahaan<br>6. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan<br>7. Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan |
| Eko Hertanto (2011) | Pengaruh Stressor, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Putera Dharma Industri Pulogadung Jakarta Timur. | 1. Bagaimana pengaruh stressor terhadap kinerja karyawan PT.Putera Dharma Industri Pulo Gadung Jakarta Timur?<br>2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Putera Dharma Industri Pulo Gadung Jakarta Timur?<br>3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Putera Dharma Industri Pulo Gadung Jakarta Timur? | 1. Ada pengaruh variabel Stressor (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Putera Dharma Industri Pulo Gadung Jakarta Timur dengan data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung}$ (0,001) < Level of Significant (0,05)<br>2. Ada pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Putera Dharma Industri Pulo Gadung Jakarta Timur dengan data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)<br>3. Ada pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Putera Dharma Industri Pulo |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Gadung Jakarta Timur dengan data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung}$ (0,046) < *Level of Significant* (0,05). |
| Theodora Ivana Elitasari (2011) | Hubungan Gaya Kepemimpin an dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada staf kantor PT.Albasi Bhumiphala Persada Temanggung ) | 1. Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT. Albasi Bhumiphala Persada Temanggung?<br>2. Bagaimana hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan PT.Albasi Bhumiphala Persada Temanggung?<br>3. Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan PT. Albasi Bhumiphala Persada Temanggung? | 1. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan sebesar 0,593 dan sumbangan efektifnya sebesar 29,5%.<br>2. Ada hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0,444 dan sumbangan efektifnya sebesar 11,6%.<br>3. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sebesar 41,1% sedangkan sisanya sebesar 58,9% yang dipengaruhi variabel lai yang tidak dibahas dalam penelitian ini. |