

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Permatasari (2009) tentang pengaruh pola kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Staf Keuangan Pemerintah Daerah Se Eks-Karesidenan Surakarta). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pola kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda, uji koefisien determinasi, uji F, uji t, dan disertai dengan pengujian asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pola kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai thitung sebesar 2,463 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H1 diterima. Artinya semakin baik pola kepemimpinan yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. (2) Motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai thitung sebesar 0,538 ditolak taraf signifikansi 5% ($p > 0,05$) dan H2 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja masih belum mampu mempengaruhi kinerjanya. (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. Terbukti memperoleh nilai thitung sebesar 3,056 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H3 diterima. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputri (2010) dengan judul pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah air minum kabupaten Karangayar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangayar dan mengetahui faktor manakah yang paling berpengaruh dominan. metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Berdasarkan hasil uji F dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja, bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien beta variabel kepuasan kerja sebesar 0,624, sedangkan nilai beta variabel kepemimpinan sebesar 0,314 dan variabel motivasi sebesar 0,191.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmawan (2010) dengan judul pengaruh motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Daerah Operasional IV Semarang. Permasalahan

yang hendak diteliti dalam penelitian tersebut untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Daerah Operasional IV Semarang. Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh baik secara parsial maupun secara simultan antara motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Daerah Operasional IV Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Diana, tahun 2005 dengan judul skripsi :” Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable *intrvening* “(studi pada karyawan *outsourcing* di PT. Semeru karya buana semarang) dengan tujuan untuk menanalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasional dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan *outsourcing*. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, namun variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional. Di sisi lain, hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan positif, Sedangkan variabel kepuasan kerja dan motivasi, menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sutianto (2006) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (BAPEDA) Kota Surakarta. Penelitian ini

bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (BAPEDA) Kota Surakarta, dan mengetahui faktor manakah yang paling berpengaruh dominan. Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh baik secara parsial maupun secara simultan antara motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (BAPEDA) Kota Surakarta dan factor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (BAPEDA) Kota Surakarta.

Persamaan antara penelitian Permatasari (2009) dengan penelitian sekarang ini yaitu variable bebas yang digunakan yaitu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dan sampel yang digunakan.

Persamaan antara penelitian Saputri (2010) dengan penelitian sekarang ini yaitu variabel yang sama-sama meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dan sampel yang digunakan.

Persamaan antara penelitian Rahmawan (2010) dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama membahas tentang kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan. Perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dan variabel independen yang digunakan dimana pada penelitian terdahulu meneliti tentang pengaruh

kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, dan disiplin karyawan namun pada penelitian ini faktor kedisiplinan tidak digunakan.

Persamaan antara penelitian Diana (2005) dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama membahas tentang kinerja karyawan dan dua variabel independen yang sama yaitu kepuasan kerja dan motivasi. Perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dan teknik analisis yang digunakan.

Persamaan antara penelitian Permatasari (2009) dengan penelitian sekarang ini yaitu variabel yang digunakan yaitu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dan sampel yang digunakan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil. Sedangkan menurut Bernadin dalam Nugraha (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil prestasi kerja yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan fungsi tugasnya. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2004) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kesiapan dan ketrampilan

seorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dessler dalam Nugraha (2010) memberikan pengertian tentang kinerja yaitu merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya, sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pada dasarnya apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Dari pengertian-pengertian di atas, maka dapat diartikan sebagai catatan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian atau penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi selama periode tertentu.

Menurut Mas'ud dalam Nugraha (2010) menyatakan ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain

4. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

5. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Mathis dan Jackson dalam Nugraha (2010) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan. Kegunaan yang lainnya adalah mengembangkan potensi individu (Mathis & Jackson, 2002). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Dessler dalam Nugraha (2010) bahwa tiga tujuan dari penilaian kinerja yaitu memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan

dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir karyawan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Pada sistem kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun kenyataannya, kinerja sering diakibatkan oleh faktor – faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim. Proses penilaian kinerja individu tersebut harus diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektifitas manajernya. Hal ini oleh karena perilaku individu merupakan refleksi perilaku anggota group dan pimpinan. Motivasi berperan penting dalam mengubah perilaku pekerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Simamora yang dikutip oleh Prabu (2006;14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu Faktor individu, psikologis dan keorganisasian yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, kepuasan, latar belakang, karakteristik/ demografis, faktor psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Sedangkan faktor organisasi meliputi kepemimpinan, imbalan, kondisi kerja, dan supervisi

2.2.2. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang

yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Handoko (2001;294) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko (2001) Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. (Thoha 2004;264)

Dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok.

2.2.2.1. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahakan teori sifat atau kesifatan dari kepemimpinan.

Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Dalam Handoko (2001;297) Ghiselli mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
4. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Tead dan Terry dalam Utami (2006). Teori kesifatan menurut Tead dan Terry adalah sebagai berikut:

1. Energi jasmaniah dan mental

Mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah

Mengetahui arah yang akan dituju dari pekerjaan yang akan dilaksanakan, serta yakin akan manfaatnya.

3. Antusiasme

Pekerjaan yang dilakukan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan semangat serta antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan.

4. Keramahan dan kecintaan

Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak, sehingga pemimpin dapat mengarahkan untuk mencapai tujuan.

5. Integritas

Pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.

6. Penguasaan teknis

Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan

Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.

8. Kecerdasan

Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.

9. Keterampilan

Pemimpin yang baik adalah seorang yang mampu menuntun, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.

10. Kepercayaan

Keberhasilan kepemimpinan pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

2.2.2.2. Tugas-tugas Kepemimpinan

Berdasarkan pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tingkah laku yang mengandung indikasi serangkaian tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin adalah : 1) Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, 2) Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, 3) Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain 4) Seorang pemimpin adalah seorang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh para bawahan. Wahjosumidjo dalam Utami (2006)

Wahjosumidjo dalam Utami (2006) juga mengemukakan 4 (empat) macam tugas penting seorang pemimpin yaitu :

1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi

Misi dan peranan organisasi dapat dirumuskan dengan baik apabila seorang pemimpin lebih dulu memahami asumsi struktural sebuah organisasi.

2) Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi

Dalam tugas ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

3) Mempertahankan keutuhan organisasi

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui dua cara, yaitu melalui otoritas, peraturan, literally, melalui pertemuan, dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan.

4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi

2.2.2.3. Fungsi Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Menurut James F. Stoner, agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

1) *Task Related/ Problem Solving Function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

2) *Group Maintenance function/ Social Function*, meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

2.2.2.4. Kepemimpinan yang Efektif

Agar proses pengembangan para personalia berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

Pemimpin yang efektif menurut Pidarta dalam Utami (2006) ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Begitu pula pemimpin yang memiliki performan tinggi dalam perencanaan dan fungsi-fungsi manajemen adalah tinggi pula dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah :

1) Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas

Ialah kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para bawahannya dengan tidak mempedulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan. Para personalia akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam penampilannya. Pemimpin ini tidak mengikuti perkembangan dan kemajuan lingkungan sehingga organisasi menjadi usang dan ketinggalan jaman.

2) Kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia

Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para personalianya, kepuasan mereka, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi bila para personalia diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi akan tercapai. Tetapi pada kenyataannya manusia tidak selalu beritikad baik, walaupun ia diperlakukan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan kemunduran suatu organisasi. Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia. Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah.

Pekerjaan yang dilakukan oleh para pemimpin secara efektif ini dikatakan oleh Cunningham dalam Pidarta dalam Utami (2006) sebagai perencana dan manajemen kontinum yaitu : 1) Manajer berdiskusi dengan para bawahan, 2) Manajer dibantu oleh para bawahan, 3) Manajer dibantu oleh para bawahan untuk mendapatkan cara penyelesaian yang terbaik, 4) Tindakan manajer disetujui oleh para bawahan.

2.2.3. Kepuasan Kerja

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa dalam Muhadi (2007) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman–pengalaman pekerjaan.

Locke, dalam Muhadi (2007) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Robbins dalam Muhadi (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler,dalam Muhadi, (2007), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai

kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Menurut Luthans dalam Muhadi (2007) ada lima indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah

Semua karyawan, sekalipun itu yang berstatus *outsourcing*, menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Apabila gaji yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, maka kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan kerja. Namun seringkali yang terjadi harapan tidak sesuai dengan kenyataan, apalagi pada mereka yang berstatus karyawan *outsourcing* dimana pembayaran yang diberikan tidak termasuk di dalamnya tunjangan-tunjangan, sehingga membuat mereka tidak mapan dalam perekonomian.

2. Pekerjaan itu sendiri

Kebanyakan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan mereka untuk dapat menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik berupa pernyataan tentang betapa baik mereka bekerja. Karakteristik seperti ini membuat pekerjaan akan terasa jauh lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang, akan lebih cepat menimbulkan perasaan jenuh dan bosan. Tetapi pekerjaan yang sangat susah dilakukan dan terlalu menantang justru akan menimbulkan perasaan gagal dan frustrasi.

3. Rekan kerja

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga menciptakan suatu kesempatan untuk berinteraksi dengan sesama rekan lain dan melebarkan lingkungan sosial. Bekerja juga berarti pemenuhan kebutuhan manusia akan interaksi sosial dengan sesama. Sehingga tidaklah mengejutkan apabila lingkungan sosial di tempat kerja sangat kondusif, maka akan tercipta kepuasan kerja yang tinggi.

4. Promosi

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah ke posisi yang lebih tinggi di organisasi tersebut, termasuk bertambahnya tingginya tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Hal ini juga yang diinginkan para karyawan *outsourcing* termasuk peningkatan status mereka menjadi pegawai permanen. Pada saat dipromosikan, umumnya karyawan menghadapi tuntutan peningkatan kemampuan dan keahlian serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai sangat menantikan promosi dan merasa sangat positif ketika mendapatkannya. Promosi juga merupakan suatu sarana bagi organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan juga keahlian karyawannya setinggi mungkin.

5. Kepenyeliaan (supervisi)

Supervisi mempunyai peran yang sangat penting bagi manajemn dan para karyawan, hal ini dikarenakan supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan dapat mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya karyawan lebih menyukai apabila mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau berinteraksi dengan karyawan. Dengan supervisi yang sesuai dengan kriteria kebanyakan karyawan, maka peluang untuk menciptakan kepuasan kerja akan lebih tinggi

2.2.4. Motivasi

Motivasi adalah masalah yang penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Handoko, 2001). Motivasi merupakan fungsi inti dalam manajemen. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja Tansuhaj dalam Yuliana (2006). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Di dalam lingkungan perusahaan sangat dibutuhkan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan kedua belah pihak dapat diwujudkan.

Menurut Hasibuan dalam Yuliana (2006), motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan menurut Robbins dalam Yuliana (2006), motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Dorongan merupakan kekuatan

mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pecintaan tujuan. Dan tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu. Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja Amirullah, dalam Yuliana (2006). Selanjutnya menurut Winardi (2002;6), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja guru akan mensuplai energi untuk bekerja / mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

2.2.4.1. Teori–Teori Motivasi Kerja (Handoko,2001;255)

Teori-teori motivasi kerja banyak lahir dari pendekatan–pendekatan yang berbeda–beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Jadi teori–teori ini perlu bagi organisasi dalam memahami karyawan dan mengarahkan karyawannya untuk melakukan sesuatu.

1. Teori motivasi dua faktor atau teori iklim sehat oleh Herzberg.

Herzberg berpendapat bahwa ada dua faktor ekstrinsik dan instrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu. Menurut Siswanto (1990;37), motivasi seseorang akan ditentukan motivatornya, yang meliputi: prestasi (*Achievement*), penghargaan (*Recognition*), tantangan (*Challenge*), tanggungjawab (*Responsibility*), pengembangan (*Development*), keterlibatan (*Involvement*), dan kesempatan (*Opportunity*).

Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivator meliputi: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

- a. Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan “*need*” dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- b. Pengakuan (*recoqniton*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.
- c. Tanggung jawab (*responbility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggungjawab dibidang pekerjaan yang ditangani.

- d. Kemajuan (*advancement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
- f. kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier.

Herzberg memilah herarki kebutuhan maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri). Herzberg mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

2. Teori motivasi prestasi kerja David Mc Clelland.

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan yaitu: (a). Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat; (b). Harapan dan keberhasilannya; dan (c). Nilai insentif yang terletak pada tujuan.

Menurut Clelland kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi, karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan, seseorang menyadari bahwa dengan hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar .

- 2) Kebutuhan akan afiliasi seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk bekerja giat.

Pada teori yang dicapai dari Clelland gaji/upah, penting sebagai suatu sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan yang berprestasi tinggi (*High Achievers*) ia dapat bersifat atraktif bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi, apabila hal tersebut diberikan sebagai bonus kelompok, dan ia sangat dinilai tinggi oleh orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan, sebagai alat untuk membeli prestise atau mengendalikan pihak lain (Winardi, 2001;156).

2.2.5. Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan

Setiap organisasi tentu mengharapkan tercapainya tujuan organisasi dimana untuk mencapainya dibutuhkan peran penting karyawan, agar karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu sudah selangkahnya bila organisasi memperhatikan dengan cermat perilaku para pimpinan terhadap bawahannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang tepat akan memotivasi karyawan agar lebih giat kerja sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh

kepemimpinan itu artinya bahwa pemimpin yang bertanggung jawab atas kegagalan atau keberhasilan suatu pekerja.

Faktor penting yang menentukan kinerja dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002), serta Yammarino *et al.*(2003) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al* 2002; Yammarino *et al* 1993). Dalam kaitan dengan kepemimpinan perusahaan perlu diperhatikan mengingat Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam menentukan kinerja karyawan.

2.2.6. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

“Kontroversi kepuasan - kinerja” telah muncul sejak lama. Meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif, tidak demikian halnya dengan penelitian saat ini. Sekitar 20 tahun yang lalu, studi yang dinilai menurut meta-analisis mengindikasikan hubungan yang lemah (korelasi taksiran terdekat 0,17) antara kepuasan dan kinerja. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris, dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemah tersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Jugde dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi N 54,417 menemukan korelasi sebenarnya menjadi 0,30. Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Luthans, 2006;246).

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff dalam Muhadi (2007) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana

karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler dalam Muhadi (2007) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

2.2.7. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dalam Yuliana (2006) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Armstrong dalam Yuliana (2006) hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Doyle dan Wong dalam Yuliana (2006) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001: 87): “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*)”. Selanjutnya menurut Munandar (2001; 104) menyatakan “Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah”.

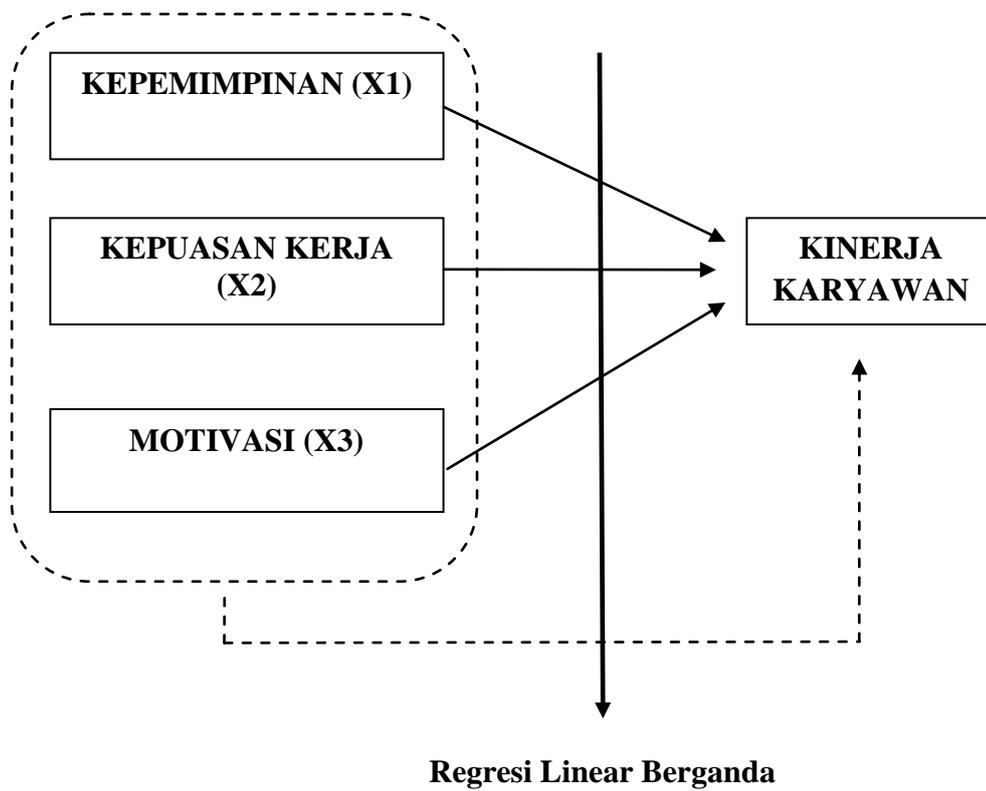
2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Di duga ada pengaruh faktor kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT. Rajasaputra Jayaperkasa.
2. Di duga ada pengaruh faktor kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT. Rajasaputra Jayaperkasa.
3. Diduga diantara faktor kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi, faktor kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT. Rajasaputra Jayaperkasa

2.4. Kerangka Konseptual

Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual



Keterangan :

————— : Secara Parsial

- - - - - : Secara simultan