

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor ketenagakerjaan sebagai sumber daya manusia merupakan faktor yang penting bagi terselenggaranya pembangunan nasional sehingga perlu ditingkatkan kualitasnya dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan masyarakat Indonesia seluruhnya, diarahkan pada peningkatan harkat, martabat dan kemampuan manusia serta kepercayaan diri sendiri dalam mewujudkan satu masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, dan merata, baik materiil maupun spiritual.

Pasal 4 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa pembangunan ketenagakerjaan juga bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan. Sehingga merupakan hal penting yang harus diperhatikan, maka perlu adanya suatu perangkat bagi sarana perlindungan dan kepastian hukum bagi tenaga kerja.

Salah satu usaha pemerintah untuk menyejahterakan rakyat yaitu diterbitkannya Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1992 Tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), kemudian Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 Tentang Sistem Jaminan Sosial

Nasional dan saat ini yang telah diberlakukan secara bertahap pada awal tahun 2014 adalah Undang-Undang Nomor 24 tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Dengan adanya jaminan bagi pekerja akan memberikan ketenangan dalam bekerja sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Dengan pertumbuhan yang stabil Indonesia berusaha untuk menarik investasi yang lebih banyak yang dapat mengurangi pengangguran. Selain itu Indonesia mempunyai banyak potensi ekonomi yang dapat menarik investasi seperti luasnya daratan maupun lautan Indonesia, pertumbuhan kelas menengah yang cepat, konsumsi dalam negeri yang kuat, ketersediaan tenaga kerja yang besar dan letak geografis yang strategis.

Masalah ketenagakerjaan yang beberapa tahun terakhir ini terjadi harus diselesaikan. Masalah upah, kesejahteraan, tenaga kerja kontrak dan *outsourcing* dapat di selesaikan jika pemerintah, pengusaha dan pekerja dapat berdialog. Selain itu masalah perijinan yang terlalu lama dan terdapat biaya-biaya tidak resmi bisa menjadi beban perusahaan. Infrastruktur seperti pelabuhan sebagai pendukung ekspor impor dan jalan yang layak belum memadai sepenuhnya.

Organisasi masa depan perlu memfokuskan dirinya pada kebijakan sumber daya manusia yang baru. Organisasi – organisasi tersebut harus membantu karyawannya untuk memperoleh bekal keterampilan dan kemandirian dalam menyesuaikan diri ke dalam lingkungan baru, sebab bekal keterampilan dan kemandirian tersebut akan memberikan rasa aman dan dukungan pada saat mereka tidak bisa lagi menggantungkan diri pada perusahaan besar yang menyediakan hal-hal tersebut. Perusahaan –

perusahaan tersebut harus menyadari bahwa dengan memberikan nilai lebih pada modal sumber daya manusia (*human capital*) dan menekankan pentingnya kerjasama antar kelompok merupakan salah satu jalan untuk menghadapi tantangan perekonomian global.

Munculnya paradigma baru dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang menyatakan bahwa karyawan adalah merupakan salah satu asset kekayaan perusahaan (*human capital*). Aset *human capital* tersebut akan mampu mendatangkan keuntungan apabila diberdayakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk itu, karyawan yang dimiliki oleh perusahaan harus diperhatikan dan disejahterakan agar mampu termotivasi untuk berperan aktif di dalam segala kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Seorang pemimpin dapat mempengaruhi moralitas kerja, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi serta kinerja dalam suatu organisasi perusahaan. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting dalam efektifitas kepemimpinan organisasi.

Pemimpin seharusnya mampu menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pemimpin mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang kondusif serta menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Gibson, Ivancevich, Donnelly (2012).

Kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi, keberhasilan program yang diberlakukan dalam organisasi

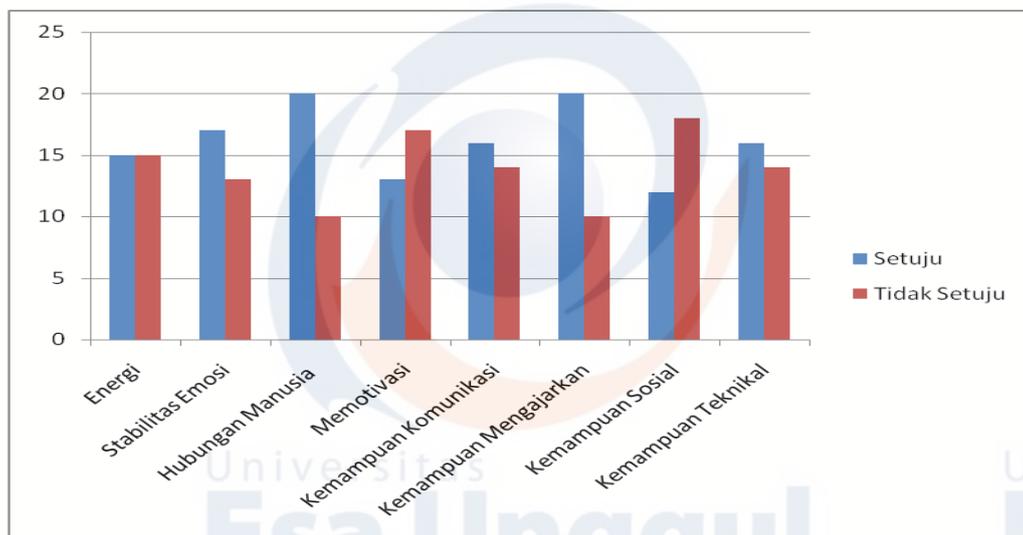
ditentukan oleh kepemimpinan melalui kemampuan inovatif, gagasan, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang dalam menghantarkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan dan menggerakkan potensi diri dari anggotanya agar secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai tujuan atau keberhasilan organisasi.

Pemimpin seseorang yang mempunyai suatu program dan perilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompoknya dengan mengaplikasikan cara atau gaya tertentu, sehingga gaya kepemimpinan tersebut menjadi sebuah kekuatan dinamik yang mampu mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai.

Pada kegiatan penelitian awal peneliti mengadakan wawancara dan observasi langsung dengan para karyawan atau pekerja di Kawasan Industri Berikat Nusantara, dari para karyawan diperoleh informasi bahwa mereka kurang mendapat pengarahan dan bimbingan dari para supervisor dalam pelaksanaan kerjanya, sehingga para pekerja (karyawan) banyak yang mengalami kesalahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kondisi diatas mencerminkan bahwa para supervisor yang menjadi atasan (pimpinan) langsung bagi para karyawan dilapangan masih sangat kurang dalam memberikan motivasi semangat dan kurang membantu karyawan dalam memberikan *problem solving* apabila terjadi permasalahan dilapangan.

Pendapat dan keluhan para pekerja atau karyawan tersebut di setuju oleh para *manager human resources departement* (HRD) . Menurut pendapat para manager HRD yang tergabung dalam perkumpulan HRD CLUB Kawasan Berikat Nusantara (KBN) menyatakan bahwa kondisi diatas dapat terjadi

karena sebagian besar supervisor yang bertugas di lapangan tersebut mayoritas masih berlatar belakang pendidikan formal setingkat Sekolah Menengah Atas. Sehingga meskipun para supervisor ini sudah cukup lama bekerja di dalam perusahaan namun masih lemah kemampuan dan pemahamannya dalam hal kepemimpinan (*leadership*) khususnya dalam pengambilan keputusan (*decision making*). Terkadang para *supervisor* di lapangan tidak memiliki keberanian untuk mengambil keputusan karena mereka merasa takut salah atau disalahkan.



Sumber : Diolah peneliti 2015.

Gambar 1.1
Kepemimpinan

Hasil penelitian awal tersebut menunjukkan bahwa kondisi kepemimpinan di perusahaan garmen DKI Jakarta pada umumnya cukup baik. Dari total 240 jawaban 129 setuju dan 111 tidak setuju. Tetapi masih ada karyawan yang merasa bahwa pimpinannya belum optimal dalam memimpin.

Beberapa hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan,

sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Arzi, Soureh dan Farahbod, Leyla. (2014), Belias, Dimitros. Koustelious, Athanasios. (2014), Omar, W.A. Wan. Hussin Fauzi. (2013), Rizi, Rezvan Mirsafael. Et,all. (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian berbeda disampaikan oleh Voon, M.L., Lo, M.C., Ngul, K.S., Ayob, N.B. (2011), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, serta gaya kepemimpinan transformasional lebih cocok untuk organisasi atau institusi pemerintahan.

Dalam mengelola perusahaan para manajer di Indonesia pada umumnya sudah mengenal dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern seperti misalnya penggunaan pendekatan struktur, sistem, strategi, *Management By Objective* dan sebagainya. Meskipun ada juga beberapa perusahaan yang masih dikelola secara tradisional.

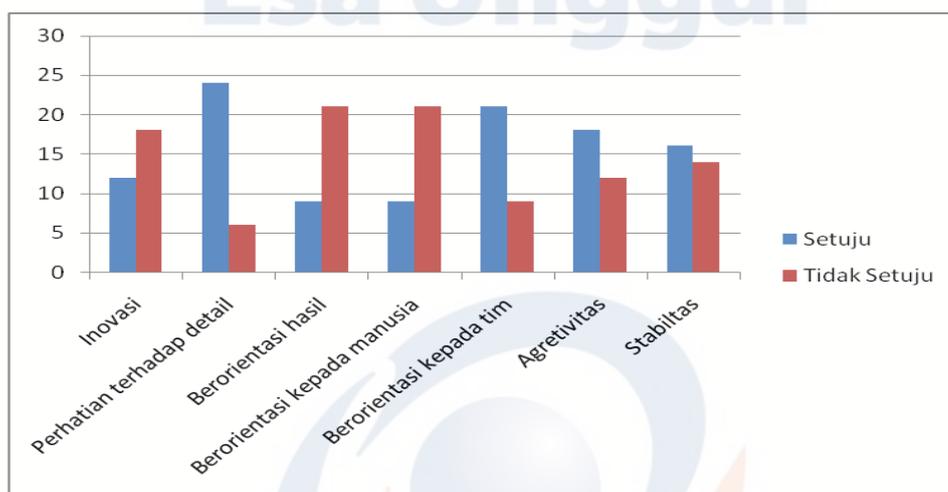
Namun masih banyak para pakar dan praktisi yang kurang perhatiannya terhadap budaya organisasi, padahal budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen mencapai efisiensi, efektifitas, produktivitas, etos kerja seperti yang ditunjukkan di berbagai perusahaan di Jepang, Korea Selatan, Amerika dan beberapa negara Eropa dan ternyata dapat membuat perusahaan berhasil efektif.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan - tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh

terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Robbins (2011).

Budaya organisasi perlu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Perkembangan organisasi harus diarahkan pada terciptanya *achievement culture* yaitu tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja.

Untuk melihat fenomena mengenai budaya organisasi, pada tahapan penelitian awal, peneliti melakukan wawancara kepada karyawan dari berbagai perusahaan garmen di KBN. Dari hasil tersebut diketahui bahwa banyak karyawan yang tidak mengetahui misi dan visi perusahaan, banyak perusahaan tidak memberikan penghargaan jika ada karyawan yang berprestasi serta banyak perusahaan yang tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan jika ada permasalahan dikerjakan. Artinya budaya organisasi di perusahaan garmen seperti misi dan visi karyawan, memberikan penghargaan dan budaya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan belum sepenuhnya terjadi. .



Sumber : Data diolah peneliti 2015

Gambar 1.2
Budaya Organisasi

Hasil penelitian awal pada perusahaan garmen di DKI Jakarta menunjukkan dari total 210 jawaban, 112 menjawab setuju dan 98 menjawab tidak setuju. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi di perusahaan garmen masih lemah dikarenakan banyak karyawan belum memahami makna dari budaya organisasi.

Menurut Miller (2007) ada beberapa butir-butir primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuota dan tujuan perusahaan terakomodasi. Beberapa perusahaan di Indonesia belum banyak mengenal tentang budaya organisasi, hal ini diperjelas bahwa belum adanya perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada didalam perusahaan, tetapi yang ada peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Setiap organisasi atau perusahaan tentu akan selalu berusaha untuk dapat mencapai tujuannya. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut peranan manusia yang terlibat di dalam organisasi sangatlah penting. Untuk menggerakkan manusia (karyawan) yang terlibat dalam suatu organisasi agar bersedia bekerja sesuai dengan yang dikehendaki organisasi maka perlu

dipahami motivasi dari masing-masing individu karyawan. Motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Wexley & Yulk (dalam As'ad 2005) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed..* Robbins (2011) mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

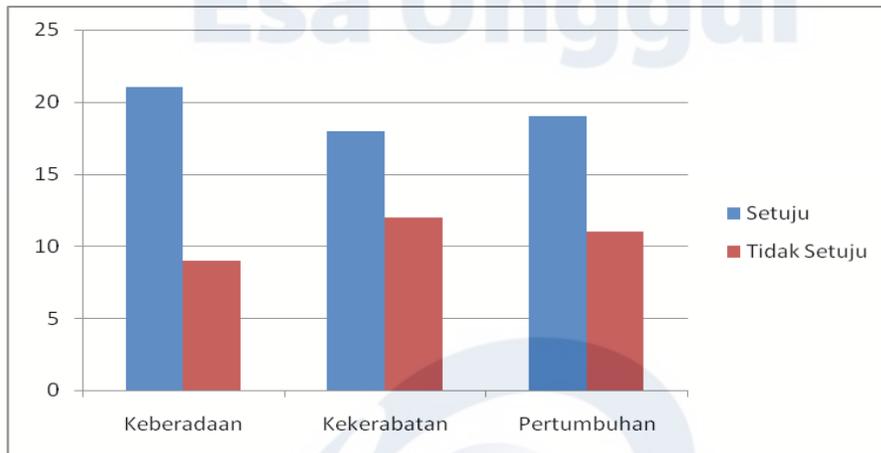
Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas dan kinerja perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah di tetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi.

Berdasarkan hasil wawancara penelitian awal dengan para karyawan ditemukan beberapa hal penyebab kurangnya motivasi diantaranya (1). Gaji yang tidak mencukupi (2). Atasan yang tidak baik dan (3). Suasana kerja yang tidak menyenangkan.

Berdasarkan hasil penelitian awal juga diketahui bahwa hampir semua perusahaan garmen di Jakarta menerapkan upah minimum propinsi (UMP) sehingga bagi pekerja yang sudah menikah dan mempunyai anak tentunya tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selain itu permasalahan

lainnya ada beberapa perusahaan yang melakukan penangguhan penetapan pembayaran upah berdasarkan UMP sehingga upah atau gaji yang diterima karyawan jauh lebih kecil dari yang seharusnya diterima.



Sumber : Diolah peneliti 2015.

Gambar 1.3
Motivasi

Hasil penelitian awal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan perusahaan garmen di DKI Jakarta cukup baik. Dari total 90 jawaban yang menjawab setuju 58 dan 32 tidak setuju. Masih ada masalah yang perlu mendapat perhatian dalam motivasi.

Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh : Jayaweera, Thustel. (2015), Zameer, Hashim. Et,all. (2014), Ali, Akbar. Abrar Maira. Haider, Jahanzaib. (2012), menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi karyawan tidak hanya berpengaruh pada kinerja karyawan tetapi juga seluruh kinerja organisasi dan produktifitas bisnis.

Namun hasil penelitian berbeda dikemukakan oleh Uzonna, Ukaejiofo (2013) yang menyatakan bahwa motivasi moneter berdampak negatif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan yang diukur melalui tunjangan, gaji, bonus, pensiun, bagi hasil, dan bayaran atas kinerja karyawan. Hasil penelitian yang berbeda atau inkonsistensi hasil penelitian diantara para peneliti dalam penelitian sebelumnya mencerminkan masih adanya *research gap* terkait dengan masalah motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga permasalahan ini masih menarik dan layak untuk dilakukan pengkajian dan penelitian lanjutan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja ini akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan kinerja karyawan akan meningkat secara optimal. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, akan dapat menampilkan perilaku yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya sebagai hasil pengaruh dalam dirinya (internal) maupun lingkungan di luar dirinya (eksternal).

Ada banyak faktor yang dapat menyebabkan tercapainya kepuasan kerja bagi karyawan, antara lain terkait dengan kebijakan: kompensasi, bonus,

jenjang karir, stress, kepemimpinan, hubungan dengan supervisor, hubungan dengan rekan kerja, motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja . Colquitt, LePine, Wesson (2011). Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. McShane dan Von Glinow (2010) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional pekerja yang dirasakan.

Pekerja dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja yang rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaannya mereka.

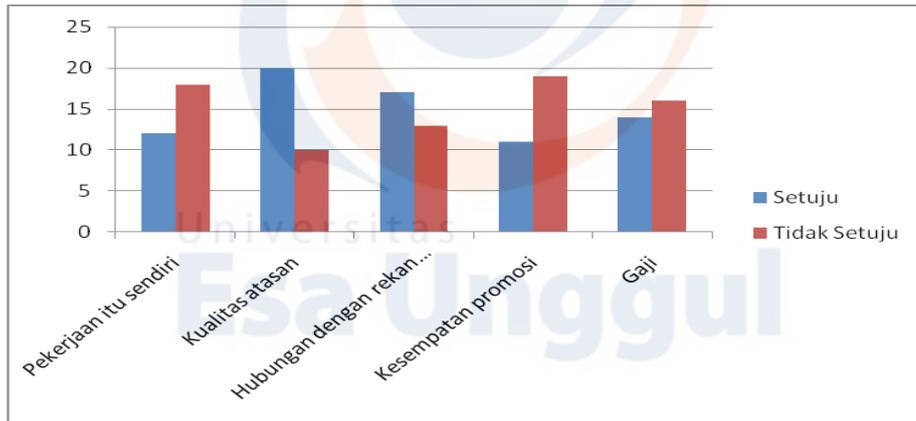
Menurut Robbins (2011) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, dan menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.

Contoh ketidakpuasan kerja di Indonesia dapat kita temui pada kasus dimana para buruh menyelenggarakan demo karena merasa tidak mendapatkan hak-hak nya sebagai tenaga kerja, seperti gaji yang masih dibawah Upah Minimum Regional (UMR). Selain demo besar-besaran, para buruh juga melakukan mogok kerja sehingga aktifitas produksi pada

perusahaan tempat mereka bekerja menjadi terhenti dan hal ini menimbulkan kerugian yang cukup besar bagi perusahaan tersebut.

Selain menimbulkan kerugian bagi perusahaan, ketidakpuasan buruh ini juga menimbulkan kerugian bagi masyarakat, dikarenakan aksi demo mereka kerap kali mengakibatkan kemacetan yang cukup parah hingga ke jalur bebas hambatan atau jalan tol. Dalam aksi demo tersebut para buruh juga melakukan tindakan anarkis dengan menendang-nendang dan berusaha merobohkan gerbang pabrik, hal ini bertujuan agar para buruh lain dalam pabrik tersebut ikut serta dalam aksi demo dan mogok kerja. Selain gaji atau UMP yang menyebabkan ketidakpuasan para karyawan adalah kepemimpinan dan fasilitas perusahaan yang kurang memadai yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Pada kegiatan penelitian awal berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan supervisor pada perusahaan yang dijadikan sampel penelitian di wilayah KBN dan Pulogadung diperoleh informasi bahwa sebagian karyawan masih mengeluhkan minimnya Upah Minimum Propinsi (UMP) beserta fasilitas tunjangan yang mereka terima, karena upah yang diterima masih belum mampu mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan beserta keluarganya, terlebih bagi karyawan yang masih berstatus kontrak upah yang diterima dirasakan masih jauh dari yang diharapkan. Dalam jangka panjang apabila permasalahan ini tidak segera diantisipasi oleh manajemen perusahaan dapat berdampak pada rendahnya kepuasan kerja dan menurunkan produktifitas serta kinerja karyawan.



Sumber : Diolah peneliti 2015.

Gambar 1.4
Kepuasan Kerja

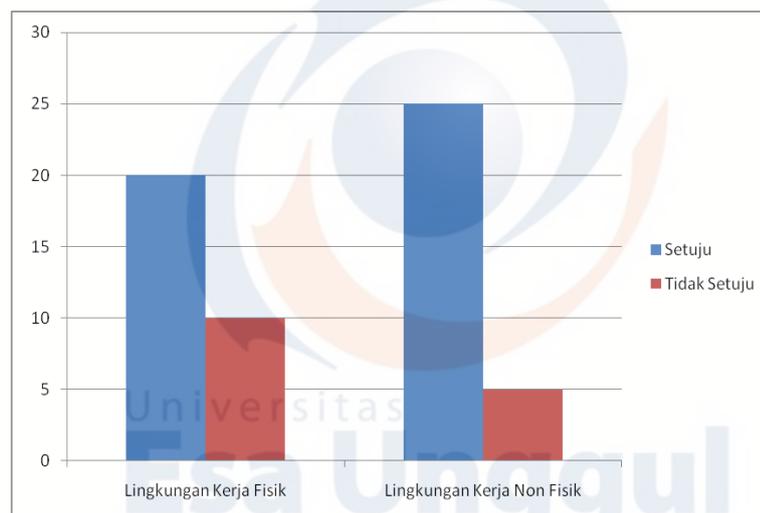
Hasil penelitian awal dengan menggunakan kuesioner di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan perusahaan garmen di Jakarta masih kurang baik. Dari total 150 jawaban yang menyatakan setuju sebesar 74 dan 76 tidak setuju. Artinya banyak karyawan yang tidak puas atau tidak sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan.

Karyawan akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang diinginkan, kepuasan kerja berhubungan pada perasaan batin karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada keseluruhan perasaan positif dan atau negatif dari masing-masing individu terhadap pekerjaannya.

Untuk mencapai kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang maksimal, maka dibutuhkan figur pemimpin yang tepat. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi para karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kinerja terbaik dalam pekerjaannya.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, karena lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya,

lingkungan kerja yang tidak memadai menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia yang terlibat di dalamnya dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja juga diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan RI No 70 Tahun 2016 Tentang Standard dan Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja Industri.



Gambar 1.5
Lingkungan Kerja

Hasil penelitian awal ini menunjukkan lingkungan kerja perusahaan garmen di DKI Jakarta cukup baik. Dari total 60 jawaban yang menjawab setuju 45 dan 15 tidak setuju. Masih ada masalah yang perlu mendapat perhatian dalam lingkungan kerja khususnya fisik.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan melihat kondisi fisik pabrik atau gedung secara langsung menemukan kondisi gedung atau pabrik yang

kurang nyaman, hal ini dikarenakan pada awalnya gedung-gedung yang dijadikan pabrik adalah pergudangan sehingga tidak didesign secara khusus menjadi pabrik yang nyaman. Apabila designnya dirubah maka biaya renovasi yang mahal sehingga hanya gedung yang akan dijadikan ruangan kantor yang direnovasi menjadi gedung yang nyaman. Sedangkan untuk ruangan produksi dibuat standar saja yang penting sesuai dengan standar Departemen Tenaga Kerja. Selain itu Kawasan Berikat Nusantara dan Kawasan Industri Pulogadung merupakan kawasan industri yang sudah lama berdiri sejak tahun 1980an. Dibandingkan kawasan industri lainnya yang baru berdiri tentunya mempunyai kualitas gedung yang lebih baik dan lebih baru.

Lingkungan merupakan lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Lingkungan kerja fisik, semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik, semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja, segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja kondusif, maka karyawan bisa aman, nyaman

dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

Hasil penelitian terkait dengan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dilakukan oleh Naharuddin, Nina Munira dan Sadegi, Muhammad. (2013) Lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Ketika karyawan secara fisik dan emosional memiliki keinginan untuk bekerja maka hasilnya akan meningkat. Jayaweera, Thustel. (2015) Kondisi lingkungan berpengaruh pada kinerja karyawan. Manajer dan supervisor harus mempertimbangkan lingkungan kerja sedangkan mempertimbangkan faktor fisik dan psikologi untuk mendorong kinerja pekerjaan staff mereka. Imran, Rabia. Fatima Afsheen. Zaheer, Arshad. Yousaf, Imran. Batool, Iram. (2012)

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan lingkungan kerja yang baik, maka akan memengaruhi tingkat kreatif karyawan sehingga karyawan memiliki cara untuk meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian yang bertolak belakang dengan penelitian diatas dilakukan oleh Rahmayanti, Dina dan Afandi, Idham. (2014) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun manajemen telah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang menunjang kegiatan kerja karyawan, namun ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim di

lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Kinerja memastikan pekerja individu atau tim mengetahui apa yang mereka harapkan dan mereka fokus pada kinerja yang efektif. Cascio (2013) terdapat tiga elemen kunci yaitu *goals, measures and assessment*. *Goals setting* merupakan sebuah pembuktian *track record* kesuksesan pada pengembangan kinerja pada sebuah varian seting dan budaya. *Measures* maksudnya memiliki ukuran yang luas dalam mencapai tujuan. *Assesment* adalah merupakan progress mencapai tujuan khusus dengan perhatian dan upaya dari seorang pekerja atau tim.

Kinerja merupakan perilaku atau kegiatan yang relevan dengan hasil yang dicapai pada sebuah tujuan organisasi yang terukur, Dari penjelasan tersebut dapat dijabarkan bahwa kinerja berupa perilaku atau aktivitas yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja didasarkan pada standar yang ada dalam organisasi, apabila standar tercapai atau bahkan melebihi maka kinerja seseorang maksimal, demikian juga sebaliknya.

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative terhadap standar prestasinya. Sedangkan manajemen kinerja adalah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dari pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan

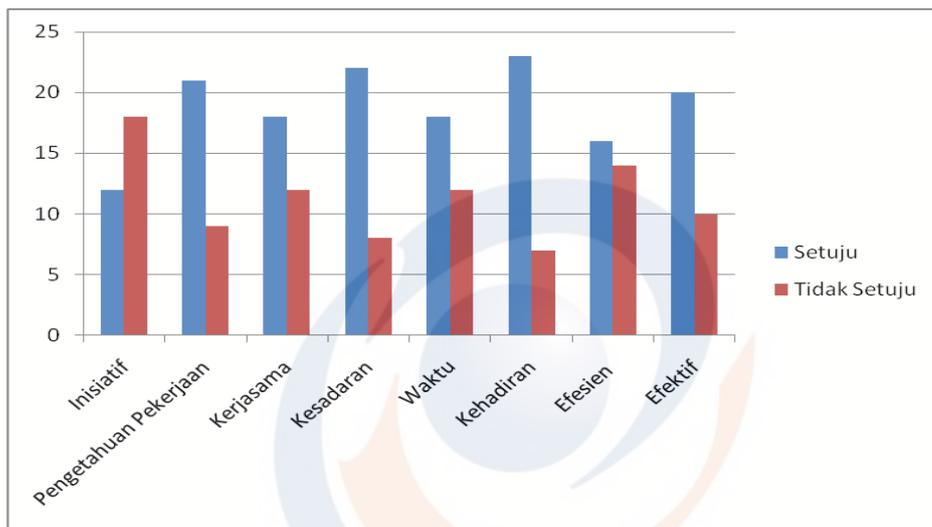
memastikan kinerja karyawan mendukung strategis perusahaan. Dessler (2011). Manajemen kinerja termasuk praktik manajer mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Rivai (2010).

Karena perusahaan-perusahaan tertarik untuk melakukan perbaikan secara terus menerus serta menciptakan para karyawan yang terlibat, para karyawan yang mengetahui hal-hal yang harus dilakukan dan termotivasi melakukannya, banyak perusahaan bergerak untuk melakukan tinjauan ulang kinerja secara lebih sering yang lebih efisien. Noe, et al (2010) Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam periode waktu tertentu yang didasarkan pada standar atau ukuran-ukuran pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian awal dilakukan kepada manajer personalia, manajer produksi dan manajer *quality control* mengenai kinerja karyawan garmen di Kawasan Berikat Nusantara Cakung dan Kawasan Industri Pulogadung. Mereka

berpendapat bahwa pada umumnya kinerja karyawan pada tingkat biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan perusahaan garmen di Kawasan Berikat Nusantara Cakung dan Kawasan Industri Pulogadung masih belum optimal. Masih adanya barang yang di *reject* tidak sesuai kualitas standar *buyer* dan keterlambatan memenuhi target harian. Hal ini juga sesuai dengan hasil kuesioner yang diberikan karyawan.



Data Dlolah Peneliti 2015

Sumber :

Gambar 1.6
Kinerja

Hasil penelitian awal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan perusahaan garmen di DKI Jakarta berada pada kriteria cukup baik. Walau untuk karyawan yang berinisiatif masih rendah dan waktu penyelesaian pekerjaan masih banyak yang belum tercapai. Dari total 240 jawaban, 91 menjawab setuju dan 59 menjawab tidak setuju. Artinya masih terdapat masalah didalam kinerja karyawan diperusahana garmen.

Penilaian kinerja karyawan dalam industri garmen berkaitan erat dengan pencapaian tingkat produktifitas kerja karyawan, karena secara konseptual

kinerja dan produktifitas kerja akan bermuara pada target tujuan akhir yaitu tercapainya efektifitas, efisiensi dan kualitas kerja yang optimal, sebagaimana yang tercantum dalam pasal 29 ayat 2 Undang – Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Produktivitas kerja merupakan hubungan antara keluaran atau hasil output organisasi dengan masukan input yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dan masukan. Menaikan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau *output* yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu Blecherm (dalam Wibowo, 2007). Produktivitas dipandang sebagai penggunaan yang lebih intensif terhadap sumber-sumber internal perusahaan seperti tenaga kerja dan mesin yang jika diukur secara tepat dan akurat dapat mencerminkan terjadinya efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Peneliti melakukan penelitian awal dengan melakukan wawancara kepada karyawan dan wawancara dengan *Human Resouces Departement Club* (HRD Club) Kawasan Berikat Nusantara (KBN) Cakung. Selain wawancara peneliti juga memberikan kuisioner kepada 30 karyawan di kawasan berikat nusantara cakung. Peneliti menggunakan skala Guttman. Skala pengukuran dengan tipe ini akan didapat jawaban yang tegas yaitu setuju atau tidak setuju. Hal ini dilakukan agar mudah di mengerti dikarenakan keterbatasan waktu membaca dan keterbatasan interpretasi karyawan jika diberikan pernyataan yang panjang. Pertanyaannya yang berhubungan dengan variabel kepuasan karyawan, kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, kinerja. Untuk

lingkungan kerja peneliti melakukan kuesioner dan observasi dengan melihat langsung ke dalam pabrik.

Berdasarkan data produktivitas tenaga kerja 2013 yang dirilis Asian Productivity Organization, produktivitas tenaga kerja Indonesia sebesar 9.500 dollar AS. Dengan asumsi Rp. 11.000 per dollar AS produktivitas tenaga kerja Indonesia setara Rp. 105,5 juta per pekerja per tahun. Angka produktivitas tenaga kerja Indonesia ini dibawah Singapura yang mencapai 92.000 dollar AS atau Rp. 1,012 Miliar, Malaysia 33.300 dollar AS atau Rp. 363,3 juta dan Thailand 15.400 dollar AS atau Rp. 169,4 juta. Bahkan , produktivitas tenaga kerja Indonesia berada di bawah rata-rata negara ASEAN yang sebesar 10.700 dollar AS atau Rp. 117,7 juta.

Pasal 29 ayat 2 Undang – Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan berbunyi : “Pembinaan pelatihan kerja dan pemagangan ditujukan kearah peningkatan relevansi, kualitas dan efesiensi penyelenggara pelatihan kerja dan produktivitas”. Sedangkan pada pasal 29 ayat 3 dijelaskan “Peningkatan produktivitas sebagaimana dimaksud dalam ayat sebelumnya dilakukan melalui pengembangan budaya produktif, etos kerja, teknologi dan efesiensi kegiatan ekonomi menuju terwujudnya produktivitas nasional.”

Pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa produktivitas adalah sikap mental yang selalu berusaha untuk melakukan perbaikan mutu kehidupan secara berkelanjutan melalui peningkatan efesiensi, efektivitas dan kualitas. Pasal 7 ayat 1 berbunyi bahwa produktivitas diselenggarakan dengan prinsip relevan, efektif, efesien, terukur, ramah ingkungan dan bekerlanjutan. Ayat 2 bahwa peningkatan produktivitas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui pengembangan budaya produktif, peningkatan kualitas sumber daya

manusia, inovasi teknologi dan pengembangan manajemen. Dan pada ayat 3 bahwa peningkatan produktivitas dilakukan pada skala mikro dan makro. Pasal 8 bahwa peningkatan produktivitas sebagaimana dimaksud dalam pasal 7 dilaksanakan melalui kegiatan seperti (a). Pendidikan dan pelatihan (b). Bimbingan teknis dan konsultasi, (c) Pengembangan Inovasi atau (d) Kerjasama kelembagaan.

Produktivitas kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerja dapat bekerja secara maksimal, sedangkan kinerja dapat maksimal jika kebutuhan-kebutuhan pekerja dapat terpenuhi dengan baik sehingga akan menciptakan kepuasan dalam bekerja.

Tabel 1.1
Produktivitas tenaga kerja Indonesia menurut sub sektor
(Ribu Rupiah)

No	Sub Sektor	2011	2012	2013*
1	Makanan	258 948	251 908	269 730
2	Minuman	163 808	231 213	204 141
3	Pengolahan Tembakau	220 773	283 249	306 102
4	Tekstil	99 382	99 176	103 984
5	Pakaian Jadi	57 076	73 323	50 974
6	Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	91 258	101 459	75 004
7	Kayu, Gabus (Tidak Termasuk Furnitur) dan Anyaman dari Bambu, Rotan dsj	74 872	88 614	77 641
8	Kertas dan Barang dari Kertas	458 426	430 122	460 834
9	Pencetakan dan Reproduksi Media Rekaman	181 068	132 198	209 228
10	Produk dari Batu Bara dan Pengilangan Minyak Bumi	333 536	258 478	339 042
11	Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia	668 469	683 376	648 178
12	Farmasi, Produk Obat Kimia dan Obat Tradisional	458 177	216 920	896 987
13	Karet, Barang dari Karet dan Plastik	151 655	167 847	157 200
14	Barang Galian Bukan Logam	211 634	235 197	220 120

15	Logam Dasar	590 652	642 402	786 452
16	Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya	197 899	260 109	317 707
17	Komputer, Barang Elektronik dan Optik	151 004	179 435	245 266
18	Kendaraan Bermotor, Trailer dan Semi Trailer	931 352	1 064 016	1 500 463
19	Alat Angkutan Lainnya	699 077	661 559	1 485 700
20	Furnitur	60 039	44 303	55 134
21	Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	131 640	137 485	148 397
Jumlah		219 941	234 010	266 540

Sumber : www.bps.go.id, 2014

Dari tabel 1.1 diatas memberikan informasi bahwa industri garmen atau industri pakaian jadi mempunyai angka produktivitas dan kinerja yang rendah dibandingkan industri lain. Keteringgalan ini mengindikasikan bahwa industri garmen mempunyai banyak masalah dalam hal produktivitas dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi pra survei diduga penyebabnya bermuara pada kelemahan SDM terutama kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja yang lemah. Rata –rata pendidikan pekerja di garmen dibawah Sekolah Menengah Atas (SMA).

Tabel 1.2
Produktivitas Tenaga Kerja Industri Tekstil dan Industri Pakaian Jadi di DKI Jakarta 2011

No	Industri	Produktivitas (Juta Rp)
1	Industri Pencetakan Kain	150,146
2	Industri Kain Rajutan	38,664
3	Industri Kain Sulaman/Bordir	24,133
4	Industri Barang Jadi Tekstil Untuk Keperluan Rumah Tangga	316,801
5	Industri Barang Jadi Tekstil Sulaman	22,824
6	Industri Barang Jadi Tekstil Lainnya	51,064
7	Industri Karpet dan Permadani	86,117
8	Industri Kain Pita	160,701
9	Industri Kain Goni	56,430
10	Industri Tekstil Lainnya	135,287
11	Industri Pakaian Jadi Dari Tekstil	124,070
12	Industri Pakaian Jadi Dari Kulit	41,574

13	Penjahitan dan Pembuatan Pakaian Sesuai Pesanan	51,739
14	Industri Perlengkapan Pakaian Dari Kulit	161,594
15	Industri Pakaian Jadi dan Perlengkapan	121,626
16	Industri Pakaian Jadi Rajutan	233,989
17	Industri Pakaian Jadi Sulaman/Bordir	36,085
18	Industri Rajutan Kaois Kaki dan Sejenisnya	89,587
19	Industri Pakaian Jadi Rajutan dan Sulaman/Bordir	177,637
20	Industri Pakaian Jadi	126,816

Sumber : BPS DKI Jakarta 2011

Tabel 1.3
Produktivitas tenaga kerja DKI Jakarta
menurut sub sector Industri (dalam Ribuan Rupiah)

No	Industri	Produktivitas Tenaga Kerja [000 Rp/ orang]
1	Makanan	1.354.762
2	Minuman	987.392
3	Tekstil	235.325
4	Pakaian Jadi	115.182
5	Kulit dan Barang Dari Kulit dan Alas Kaki	216.251
6	Kayu, Barang Dari Kayu dan Gabus (Tidak Termasuk Furniture) dan Barang-Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	195.876
7	Kertas dan Barang Dari Kerta	301.364
8	Barang Galian Bukan Logam	443.746
9	Logam Dasar	1.759.404
10	Barang Logam Bukan Mesin dan Peralatannya	634.309
11	Komputer, Barang Elektronik dan Optik	430.242
12	Percetakan dan Reproduksi Media	498.200
13	Peralatan Listrik	1.158.372
14	Farmasi, Obat Kmian dan Obat Trasional	562.673
15	Karet, Barang Dari Karet dan Plastik	205.520
16	Komputer, Barang Elektronik dan Optik	430.242
17	Furniture	122.690
18	Kendaraan Bermotor, Trailer dan Semi Trailer	2.432.704
19	Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	153.729

Sumber : BPS DKI Jakarta 2014

Data diatas juga menjelaskan bahwa kinerja dan produktivitas tenaga kerja pada indutri pakaian jadi / garmen di DKI Jakarta paling rendah di antara produktivitas tenaga kerja industri lainnya. Hal ini juga mengidentifikasi bahwa banyak masalah yang menjadi pemicu rendahnya kinerja dan

produktifitas karyawan yang bekerja pada sektor industri garmen penghasil produk pakaian jadi di Indonesia termasuk yang ada di wilayah DKI Jakarta.

Bagaimana sebenarnya posisi tingkat produktivitas kinerja tenaga kerja kita di antara negara di kawasan Asia. Berdasarkan hasil penelitian awal diperoleh data awal bahwa para buruh pabrik garmen di Cina rata-rata mampu menyelesaikan 10 item barang per jam, sedangkan buruh di Indonesia hanya mampu memproduksi setengahnya (5 item barang) dalam rentang waktu yang sama. Dari data diatas diketahui bahwa rata-rata produktivitas kinerja buruh kita memang jauh berada dibawah kemampuan kinerja buruh China, bahkan apabila dibandingkan dengan negara pesaing lain di kawasan asia seperti Vietnam, India, bahkan Myanmar sekalipun, Buruh pekerja pabrik di Indonesia produktifitas dan kinerjanya masih kalah.

Menurut Henrietta peneliti dari USAID, ada beberapa temuan menarik berdasarkan hasil survey-nya di puluhan pabrik di Indonesia termasuk di Kawasan Berikat Nusantara yang melatar belakangi rendahnya produktifitas dan kinerja buruh pabrik di Indonesia, antara lain: (1) Tidak adanya aptitude tes, yakni sebuah tes terpadu untuk memprediksi faktor kesuksesan calon karyawan pada pekerjaan tertentu. (2). Tidak adanya sistem pelatihan atau *training* yang terencana. (3). Tidak adanya pelatihan khusus untuk bagian *Quality Control* (4). Tidak ada implementasi *Total Quality Management* (TQM). (5). Tidak dilakukannya sistem "*traffic light system*", sebuah sistem dimana setiap orang bisa langsung melihat hasil produktivitasnya melalui sistem lampu lalu lintas (hijau=bagus, kuning = pas-pasan, dan merah = lambat)

Mengapa hal ini bisa terjadi ? Salah satu sebabnya adalah ketiadaan transfer pengetahuan dari para ekspatriat di perusahaan garmen kepada

tenaga lokal. Hal ini menyebabkan para manajer kita masih sangat tergantung kepada pekerja asing terutama dalam semua aspek perencanaan produksi. Alih teknologi yang sebenarnya merupakan prasyarat tenaga kerja asing di Indonesia ternyata tidak berjalan efektif.

Departemen produksi merupakan bagian terpenting dari perusahaan *manufacturing* pada umumnya dan khususnya perusahaan-perusahaan garmen. Berdasarkan observasi dan wawancara para manajer produksi ada beberapa masalah yang berkenaan dengan departemen produksi yaitu pemogokan buruh atau demonstrasi buruh, minimal bulan November dan Desember maraknya demo buruh mengenai kenaikan UMP serta di bulan Mei dalam rangka memperingati hari buruh Internasional setiap tanggal 1 Mei.

Kerusakan mesin juga sering terjadi akibat kurangnya perawatan dan terkadang *spare part* yang tidak tersedia. Absensi dan keterlambatan karyawan dalam bekerja akibat kelelahan dalam bekerja sehingga mudah sakit.

Musim hujan atau banjir dibulan Desember, Januari dan Februari menyebabkan perusahaan tidak bisa berjalan dengan normal akibat akses menuju kawasan, pabrik atau perusahaan tidak bisa dilewati pekerja. Masalah kualitas hasil sebelum ekspor khususnya order tersebut diberikan ke pabrik lain (*subcont*). Selain itu terhambatnya produksi adanya keterlambatan suplai bahan baku dari *supplier* atau gudang persediaan bahan maupun aksesoris. Kesalahan data maupun komunikasi antar departemen. Rata-rata status karyawan produksi adalah karyawan kontrak dan ini bisa menjadi masalah bagi produktivitas dan kepuasan kerja. Maksimal mereka bekerja 3 tahun dan jika kontraknya habis tidak diperpanjang atau kalopun dipekerjakan kembali mereka harus menunggu 2-3 bulan.

Pengusaha masih khawatir dengan situasi dan kondisi perusahaan maupun situasi dan kondisi perekonomian, hukum dan perpolitikan negara ini yang tidak stabil sehingga jika terjadi penutupan perusahaan harus memberikan pesangon yang besar. Permasalahan - permasalahan tersebut juga sangat berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja.

PT. Kawasan Berikat Nusantara (Persero) didirikan berdasarkan PP No.23 Tahun 1986 yang merupakan hasil penggabungan antara PT. Bonded Warehouse Indonesia dan PT. Sasana Bhandra.

Pada tahun 1990 melalui PP No 31 tahun 1990 pemerintah melikuidasi PT. (persero) Pusat Perakayuan Marunda dan digabungkan dengan PT. KBN dan tahun 1994 melalui PP No.38 tahun 1994 menerima hasil likuidasi PT. (Persero) Pengelolaan Kawasan Berikat Nusantara (PKBN) ke dalam PT. KBN. Sejak saat itu pemegang saham PT. KBN terdiri dari Pemerintah Pusat (88,7 %) dan Pemerintah Daerah Propinsi DKI Jakarta (11,3 %). Usaha pokok PT. KBN adalah mengelola kawasan industri terpadu berstatus berikat yang berfungsi sebagai kawasan proses ekspor (*Export Processing Zone –EPZ*), non berikat dan jasa pelayanan logistik yang meliputi usaha angkutan, mekanik dan dokumen (*forwarding*) serta pergudangan (*warehouse*)

Kawasan yang terletak di Jakarta Utara ini menjadi barometer perusahaan garmen khususnya di Jabotabek dalam setiap kebijakan perusahaan garmen lainnya seperti pengupahan dikarenakan 70 % yang menyewa di kawasan ini adalah industri garmen yang berstatus penanaman modal asing berasal dari Korea Selatan.

Terletak di daerah strategis dekat dengan pelabuhan dan fasilitas bea dan cukai sebagai kawasan berikat menjadi daya tarik investor dari berbagai negara

seperti Korea, Taiwan, Jepang dan negara lainnya. Seperti tabel di bawah ini bahwa 62 % investor berasal dari negara Korea Selatan.

Tabel. 1.4
Jumlah perusahaan berdasarkan Negara
Kawasan Berikat Nusantara

NEGARA	JUMLAH	%
KOREA	52	62%
INDONESIA	8	10%
TAIWAN	15	18%
SINGAPURA	2	2%
HONGKONG	1	1%
JEPANG	3	4%
ITALI	1	1%
MAURITUS	1	1%
CHINA /TIONGKOK	1	1%
	84	100%

Sumber: PT. KBN data diolah 2014

Tabel 1.5
Penanaman Modal berdasarkan Jenis Industri
Kawasan Berikat Nusantara

JENIS PERUSAHAAN	JUMLAH	%
GARMENT	59	70 %
FURNITURE	2	2,5 %
WIG	2	2,5 %
PENGOLAHAN	2	2,5 %
PRINTING	2	2,5 %
PLASTIK	2	2,5 %
TUSUK GIGI	1	1 %
SARUNG TANGAN	1	1 %
ALAT BERAT	1	1 %
BORDIR	1	1 %
PACKAGING	2	2,5 %
BAJU RUMAH SAKIT	1	1 %
HANGER	1	1 %
PERDAGANGAN EXIM	1	1 %
DLL	6	8 %
	84	100 %

Sumber: PT. KBN data diolah 2014

Sedangkan kawasan industri pulogadung adalah kawasan industri pertama di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1969. Pada tahun 1973 dibentuklah PT. Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PT. JIEP). Saat ini jumlah perusahaan yang ada di kawasan industri pulogadung berjumlah 350 perusahaan. Berbeda dengan kawasan berikat nusantara yang mayoritas penyewanya adalah perusahaan garmen dikawasan pulogadung ini perusahaan garmen hanya berjumlah 3 sedangkan lainnya adalah berbagai macam industri seperti farmasi, percetakan, elektronik dan *consumer goods*.

Garmen yang merupakan industri padat karya mampu menyerap banyak tenaga kerja tetapi di salah satu pihak banyak masalah tentang ketenagakerjaan. Perkembangan serikat pekerja yang pesat dan tidak terkontrol menjadi bagian dari masalah tersebut. Tuntutan akan kesejahteraan pekerja terus di suarakan dan pengusahapun menginginkan peningkatan produktivitas.

Resesi dan krisis ekonomi negara tujuan ekspor seperti negara-negara Eropa dan Amerika menjadi semakin berat perusahaan garmen untuk berkembang pesat. Selain negara-negara lain di ASEAN pun berlomba-lomba untuk menarik investasi seperti Kamboja, Myanmar, Vietnam dan Laos.

Sektor garmen Kamboja disebutkan berkontribusi sekitar 80 % dari total ekspor negara itu. Sektor garmen di Kamboja hingga ini tercatat mencakup 500 pabrik dengan menyerap jumlah pekerja sebanyak 510.600.

Tingkat upah bulanan minimum pekerja garmen di Kamboja hanya sebesar US\$80. Pada sepanjang tahun 2012 negara anggota ASEAN tersebut di laporkan berhasil meraup nilai ekspor garmen sebesar US\$4,6 Milliar.

Di Indonesia pun demikian. Industri garmen menjadi salah satu penyumbang devisa ekspor tertinggi dalam lima tahun terakhir dengan nilai ekspor selalu mencapai US\$6 miliar per tahun. Pada tahun 2012 nilai ekspor industri garmen mencapai US\$7,18 miliar atau 57,65 % dari total tekstil dan produk tekstil (TPT) nasional.

Menurut Sekretaris Jenderal Kementerian Perindustrian Ansari Bukhari bahwa industri TPT merupakan salah satu komponen utama pembangunan nasional dengan tiga peranan penting sebagai penyumbang devisa non migas, penyerapan tenaga kerja dan pemenuhan kebutuhan dalam negeri.

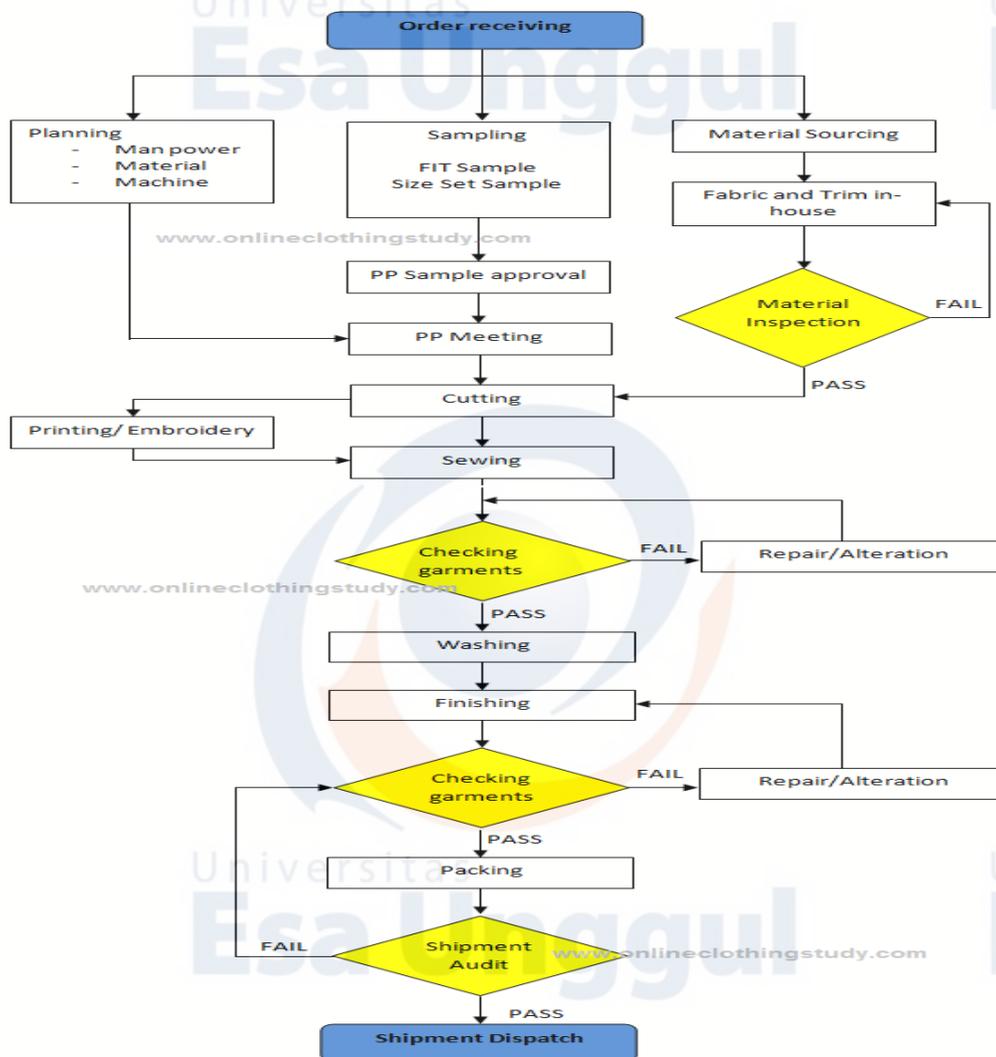
Industri TPT juga berperan sebagai penyedia lapangan kerja yang cukup besar di Indonesia. Tenaga kerja yang terserap industri skala besar dan menengah pada 2012 sebanyak 1,53 juta orang di sektor TPT dan sekitar 520.000 orang di sektor pakaian jadi (garmen).

Menurut data Asosiasi Pertektilan Indonesia (API), pertumbuhan industri TPT pada 2011 sebesar 7,5 % atau di atas rata-rata pertumbuhan industri manufaktur yang hanya tercatat 6,2 %.

Nilai investasi penanaman modal asing dan dalam negeri industri TPT hingga triwulan III-2014 sebesar Rp. 4,6 triliun. Peningkatan kinerja industri TPT diikuti meningkatnya kebutuhan tenaga kerja. Tenaga kerja yang dimaksud pekerja ditingkat operator industri garmen dan tenaga ahli di Industri TPT (Kompas, 19 Nov 2014).

Keterampilan dan produktivitas tenaga kerja sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan daya saing produk. Masalahnya upah setiap tahun naik tetapi keterampilan & produktivitas pekerja tidak pernah ditingkatkan. Ditambah lagi jam kerja di Indonesia hanya 40 jam/minggu, sedangkan di negara-negara

ASEAN rata-rata 48 jam/minggu. Belum lagi masalah infrastruktur pelabuhan hingga kini tarifnya tidak kompetitif dan masih ada biaya tambahan yang tidak jelas yang akhirnya mereduksi daya saing produk TPT nasional.



Gambar 1.7
Proses Garmen

Perusahaan garmen adalah perusahaan yang memproses bahan baku kain menjadi pakaian jadi yang hasilnya di jual kepada konsumen atau *buyer*. Dalam menghasilkan sebuah produk yaitu pakaian jadi perusahaan garmen harus mempunyai 3 aset yang paling utama yaitu bahan kain yang akan dibuat

menjadi pakaian, mesin jahit dan operator mesin jahit. Operator mesin jahit merupakan karyawan yang paling penting di dalam bagian produksi karena banyak dan sedikit jumlah pakaian jadi yang dihasilkan tergantung oleh operator mesin jahit. Dalam membuat pakaian jadi operator mesin jahit harus didukung dengan adanya bahan kain yang akan dibuat menjadi pakaian jadi dan mesin jahit yang mempunyai kualitas baik sehingga perusahaan garmen dapat menghasilkan produk pakaian jadi yang memuaskan secara kuantitas dan kualitas.

Objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan garmen yang berlokasi di Kawasan Berikat Nusantara Jl. Cakung Cilincing Jakarta Utara. Pemilihan lokasi KBN Cakung dikarenakan di kawasan ini 70 % adalah perusahaan garmen/pabrik garmen dan menjadi barometer industri garmen di Jakarta. Di tambah dengan KBN Marunda (Jakarta Utara) dan Kawasan Industri Pulogadung (Jakarta Timur).

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka peneliti menetapkan objek penelitiannya adalah perusahaan garmen yang berada di lokasi di KBN Cakung, KBN Marunda, dan Kawasan Industri Pulogadung.

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas dengan mengkaji beberapa hasil penelitian terdahulu baik berasal dari kajian jurnal nasional maupun jurnal internasional ternyata masih ditemukan adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait dengan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini mencerminkan masih adanya perbedaan hasil penelitian atau *research gap* sehingga topik diatas masih layak dan menarik untuk dilaksanakan pengkajian dan penelitian lebih lanjut, khususnya dengan

mengambil objek penelitian Industri Garmen di Indonesia. Berangkat dengan landasan normatif, landasan teoritik dan landasan empirik yang telah dipaparkan pada latar belakang penelitian tersebut, maka penulis menetapkan judul penelitian

“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Pada Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Perusahaan Garmen di Kawasan Industri DKI Jakarta”

1.2 Identifikasi Masalah.

1. Kepemimpinan di perusahaan garmen di DKI Jakarta masih belum optimal.
2. Budaya organisasi diperusahaan garmen di DKI Jakarta masih lemah.
3. Motivasi kerja diperusahaan garmen di DKI Jakarta masih rendah.
4. Kepuasan kerja diperusahaan garmen di DKI Jakarta masih belum maksimal.
5. Lingkungan kerja diperusahaan garmen di DKI Jakarta masih belum memadai.
6. Kinerja karyawan diperusahaan garmen di DKI Jakarta masih belum optimal.
7. Supervisor kurang memiliki kemampuan dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di pabrik.
8. Supervisor juga masih belum diberi kepercayaan dan otoritas dalam pengambilan keputusan dilapangan oleh manajemen.
9. Rendahnya tingkat pendidikan, ketrampilan dan pengalaman dari para supervisor yang berada diposisi *middle management*.

10. Penyelesaian pekerjaan diperusahaan garmen di DKI Jakarta masih belum tepat waktu.
11. Status karyawan banyak yang karyawan kontrak.
12. Kerusakan mesin sering terjadi.
13. Banyak karyawan yang absensi dan terlambat kerja.
14. Kondisi gedung atau pabrik yang kurang nyaman.
15. Tidak adanya sistem pelatihan atau *training* yang terencana.
16. Tidak adanya pelatihan khusus untuk bagian *Quality Control*.
17. Tidak ada implementasi *Total Quality Management* (TQM).
18. Munculnya negara-negara produsen garmen yang lebih kompetitif seperti Myamnar, Kamboja, Vietnam dan Laos,
19. Rendahnya tingkat produktifitas dan kinerja buruh di Indonesia dibandingkan dengan buruh di Negara Asean lainnya..
20. Masih ada barang yang di *reject* akibat kurangnya kualitas standar yang telah ditetapkan.
21. Banyak masalah hubungan industrial di perusahaan garmen karena industri pakaian jadi merupakan industri padat karya.
22. Gaji pekerja berdasarkan Upah Minimum Propinsi (UMP).

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, penulis membatasi masalah dalam penelitian baik secara operasional maupun kontekstual. Mengingat pokok bahasan yang luas maka penulis perlu memberikan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Ada banyak faktor yang berdasarkan kajian teori maupun hasil penelitian sebelumnya diketahui berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja dan berimplikasi pada kinerja karyawan, dalam penelitian ini penulis membatasi faktor-faktor pengaruh tersebut dengan memasukkan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi serta menguji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Dan variabel moderasi lingkungan kerja antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan garmen yang berlokasi di Kawasan Berikat Nusantara Jl. Cakung Cilincing Jakarta Utara. Pemilihan lokasi KBN Cakung dikarena di kawasan ini 70 % adalah perusahaan garmen/pabrik garmen dan menjadi barometer industri garmen di Jakarta. Di tambah dengan KBN Marunda (Jakarta Utara) dan Kawasan Industri Pulogadung (Jakarta Timur).
3. Responden penelitian adalah para pekerja atau buruh yang bekerja di Departemen Produksi, dengan masa kerja responden minimal 1 tahun.
4. Penelitian menggunakan metode survei dengan penyebaran angket kuesioner kepada para responden dan analisis dalam penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

1.4 Rumusan Masalah.

Berdasarkan pada latar belakang, identifikasi masalah dan batasan masalah di atas maka dapat dibuat perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan di lingkungan perusahaan garmen yang ada di wilayah DKI Jakarta.
2. Bagaimana Budaya Organisasi di lingkungan perusahaan garmen yang ada di wilayah DKI Jakarta.

3. Bagaimana Motivasi Kerja karyawan yang bekerja di lingkungan perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
4. Bagaimana Kepuasan Kerja karyawan yang bekerja pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
5. Bagaimana Lingkungan Kerja perusahaan garmen yang ada di wilayah DKI Jakarta.
6. Bagaimana Kinerja karyawan yang bekerja pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
7. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
8. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
9. Bagaimanakah pengaruh Motivasi kerja secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
10. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja berimplikasi secara parsial dan simultan pada Kinerja Karyawan perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
11. Bagaimanakah peranan lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.

1.5 Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji Kepemimpinan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
2. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji Budaya Organisasi pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
3. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji Motivasi kerja karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
4. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji Kepuasan Kerja karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
5. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji Lingkungan Kerja pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
6. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji Kinerja karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
7. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
8. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada perusahaan garmen di DKI Jakarta.
9. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji pengaruh Motivasi Kerja karyawan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.
10. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kepuasan Kerja berimplikasi pada Kinerja Karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.

11. Untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji pengaruh Lingkungan Kerja dalam memoderasi pengaruh Kepuasan kerja karyawan terhadap Kinerja karyawan pada perusahaan garmen di wilayah DKI Jakarta.

1.6 Kegunaan Penelitian.

1. Manfaat Teoritis.

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori-teori manajemen dan teori organisasi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori-teori manajemen sumber daya manusia dan teori perilaku organisasi. Teori-teori tersebut terutama yang berhubungan dengan teori kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- c. Sebagai referensi bagi peneliti lain dalam melaksanakan penelitian lanjutan yang berkaitan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis.

- a. Bagi pemerintah menjadi bahan dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan kesejahteraan para pekerja/buruh. Dan bisa menjadi masukan untuk memberikan iklim investasi yang kondusif kepada pengusaha khusus pengusaha yang bergerak di industri pakaian jadi.
- b. Bagi pengusaha atau manajemen dapat lebih mengetahui keadaan pekerja atau buruh sehingga dapat memperhatikan kesejahteraan para pekerja/buruh sehingga produktivitas tenaga kerja di industri pakaian

jadi / garmen bisa lebih baik yang tentunya bisa memberikan keuntungan yang lebih baik.

- c. Bagi pekerja atau serikat pekerja dapat mengetahui hak dan kewajibannya tidak hanya sekedar menuntut tetapi pekerja mengetahui bahwa produktivitas menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pekerjanya.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

Pada kajian teori ini akan dibahas mengenai *grand theory* yaitu teori manajemen dan teori organisasi, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi sedangkan *substance theory* yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan kinerja.

2.1.1 Manajemen

Manajemen menurut Stonner (dalam Hani Handoko 2008) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Manajemen adalah usaha menciptakan masa depan yang lebih baik, dengan mengingat masa lalu dan masa kini. Manajemen dipraktikkan di dalam dan refleksi dari era sejarah tertentu.

Manajemen adalah suatu rangkaian-rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Griffin (2007).

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi. Daff (2010)

Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan

secara efisien dan efektif. Efisiensi merujuk pada maksud mendapatkan sebesar-besarnya output dari sekecil-kecilnya input. Hal ini sering dikatakan “mengerjakan sesuatu tepat sasaran” yaitu tidak menyediakan sumber daya.

Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran organisasi. Efektivitas seringkali diidomkan sebagai “mengerjakan hal yang tepat” yaitu menjalankan aktivitas-aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai berbagai sasarannya. Bila efisiensi berkenaan dengan cara mencapai suatu tujuan, maka efektifitas berkenaan dengan hasil, efisiensi yang tinggi dan efektivitas yang tinggi biasanya selalu berjalan beriringan. Manajemen yang buruk (yang menghasilkan kinerja yang buruk pula biasanya disertai oleh sifat kerja yang tidak efisien dan tidak efektif atau efektif namun tidak efisien.

2.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Menurut pendekatan dari sudut pandang fungsi, Henri Fayol seorang pengusaha Prancis bahwa ada lima buah fungsi : perencanaan (*planning*), penataan (*organizing*), penugasan (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Kemudian fungsi-fungsi itu telah dipadatkan menjadi empat buah fungsi : perencanaan (*planning*), penataan (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*) seperti disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.1
Fungsi-Fungsi Manajemen

Perencanaan (Planning)	Penataan (Organizing)	Kepemimpinan (Leading)	Pengendalian (Controlling)
Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas	Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang akan mengerjakannya	Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain	Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai terencana

Sumber : Robbins & Mary Coulter 2010

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan – tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapain tujuan-tujuan itu. Disamping itu, rencana memungkinkan :

1. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya, sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih.

3. Kemajuan data terus dimonitor dan diukur sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikordinasikan.

Fungsi pengarahan (*leading*) secara sederhana adalah membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Fungsi *leading* sering disebut dengan bermacam-macam nama antara lain *leading*, *directing*, *motivating*, *actuating* atau lainnya.

Bila fungsi pengawasan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*) atau sekarang banyak digunakan istilah pengendalian. Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan

tidak terjadi atau terjadi kembali. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan.
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan.
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam MSDM adalah masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksana dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hani Handoko (2013) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya

manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancang formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Mathis & Jackson (2010).

Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki tiga pengertian berikut :

1. SDM adalah personel, tenaga kerja, karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi.
2. SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi untuk mewujudkan eksistensinya.
3. SDM adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (*non material*) di organisasi bisnis yang dapat diwujudkan.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pergerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. MSDM adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Dalam rumusan lain MSDM adalah pengelolaan pemanfaatan individu-individu tersebut. Menurut Barry Cushway (2007) manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai rangkaian strategi proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. Pada definisi ini lebih

menekankan pada kepentingan strategi, proses dan MSDM demi berlangsungnya aktivitas secara terus menerus. Dari pengertian MSDM yang dikemukakan di atas dapat diketengahkan beberapa paradigma seperti berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
2. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
3. Sumber daya finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang cukup untuk keperluan mengelola SDM dan untuk meningkatkan kualitas SDM.
4. Memperlakukan karyawan secara manusiawi untuk mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perlakuan secara manusiawi juga berarti bahwa karyawan harus di hormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga akan berkembang perasaan ikut memiliki, perasaan ikut bertanggung jawab dan kemauan untuk bekerjasama demi kemajuan perusahaan.

2.1.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari MSDM bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Menurut Barry Cushway (2007) tujuan MSDM adalah sebagai berikut :

1. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dengan memperhatikan segi-segi SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.4 Teori Organisasi

Dari sudut pandang sosiologis, menurut Weber (dalam McShane & Glinow, 2010) bahwa organisasi merupakan hubungan sosial atau seperti Durkheim yaitu bahwa organisasi merupakan sistem sosial. Sebagai sistem sosial organisasi adalah entitas di mana orang (*people*) dan produksi dikordinasi. Pengertian tersebut berbeda dengan pandangan manajerial atau setidaknya ilmu ekonomi, terhadap organisasi yang condong memandang organisasi sebagai alat ekonomi dan merupakan instrument rasional dari modernitas.

Pengertian organisasi menurut berbagai ahli dari hasil penelitian yang dilakukan antara lain oleh J.R Schermerhorn (2011) : *Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose* (Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama). Sedangkan menurut Philph Selznick (dalam Gibson, Ivancevich,

Donnelly. 2012) organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Unsur-unsur organisasi yaitu kumpulan orang, kerjasama, tujuan bersama, sistem koordinasi, pembagian tugas dan tanggung jawab sumber daya manusia.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly. (2012) menyatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan orang untuk bekerja sama mencapai tujuan. Sedangkan Robbins dan Judge (2011) menyatakan organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative terus menerus berpartisipasi secara teratur untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Schermerchon et al (2010) memberikan definisi organisasi sebagai berikut : *organization is the study of individuals and groups in organization.* Pada definisi tersebut menggambarkan bahwa pada organisasi terdapat perilaku individu dan kelompok, hubungan interpersonal dan peningkatan kinerja organisasi.

McShane & Glinow (2010) memberikan definisi organisasi sebagai berikut. *Organization is group of people who work interdependently toward some purpose.* Organisasi merupakan kumpulan dari beberapa orang yang bekerja dan saling mempengaruhi untuk mencapai beberapa tujuan.

Kemunculan organisasi merupakan hal yang masuk akal bila dalam proses maksimalisasi utilitas tersebut individu merasa bahwa mereka harus bekerja sama dengan individu lain karena karena pekerjaan yang harus ditanggung dalam rangka maksimal utilitas tersebut terlalu berat jika ditangani sendirian.

Perbedaan dalam cara memandang organisasi mengakibatkan timbulnya berbagai macam teori yang berbeda. Meskipun demikian masing-masing teori

mempunyai titik temu yang sama, yaitu bagaimana caranya agar segala aktivitas organisasi dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan.

Masing-masing teori menitikberatkan dalam segi tertentu seperti dalam penjelasan sebagai berikut :

- a. Teori organisasi klasik lebih menitikberatkan pada segi prinsip-prinsip atau azas-azas yang bersifat universal. Secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat desentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku tidak mengandung kreativitas. Teori klasik berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai tahun 1800.
- b. Teori organisasi birokrasi lebih menitikberatkan pada segi hirarki dan peraturan-peraturan formal yang berlebihan. Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya *"The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism"*. Kata birokrasi mula-mula berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas dan organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Teori organisasi *human relations* mengutamakan peran *human relations* sebagai usaha untuk memberikan kesempatan kepada para anggota organisasi untuk membuat keputusan sehingga mereka mempunyai semangat kerja dan disiplin yang tinggi. Dalam hal ini hubungan informal dan non formal lebih diutamakan.
- d. Teori perilaku lebih mengutamakan perilaku atau sikap kelakuan dari para anggota organisasi.
- e. Teori organisasi proses lebih mengutamakan bentuk kerja sama antara para anggota organisasi.

- f. Teori organisasi kepemimpinan isi utamanya mementingkan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin organisasi.
- g. Teori organisasi modern merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat pada semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang didalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka terhadap perubahan lingkungan.

2.1.5 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu.

Pendekatan perilaku dalam organisasi mempertaruhkan bahwa manusia dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks dan oleh karenanya adanya suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaah studi ini adalah mendeterminasi bagaimana perilaku manusia itu

mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. W. Jack Duncan (dalam Miftah Toha 2011).

Perilaku keorganisasian didefinisikan oleh Linday & Patrik (dalam Manahan P Tampubolo 2008) sebagai studi mengenai perilaku manusia dalam organisasi yang menggunakan ilmu pengetahuan tentang bagaimana manusia bertindak dalam organisasi. Perilaku organisasi ini mendasarkan pada analisis terhadap manusia yang ditujukan bagi kemanfaatan orang.

Elemen utama dari perilaku keorganisasian adalah orang, struktur, teknologi dan lingkungan. Lingkungan organisasi juga dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Perilaku Organisasi adalah bidang-bidang interdisipliner digunakan untuk memahami dan mengatur orang di tempat kerja. Kreitner & Kinicki (2010).

Menurut Ivancevich, Konopaske & Matteson (2005) perilaku organisasi adalah studi perilaku, sikap dan kinerja manusia dalam lingkungan organisasi, berdasarkan teori, metode dan prinsip dari disiplin seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk belajar mengenai persepsi individu, nilai, kapasitas belajar dan tindakan bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara total, menganalisis dampak lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan dan strategi organisasi.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2011) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

2.1.6 Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien.

Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional termasuk organisasi bisnis.

Sondang (2011) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal yang tidak disenangi. Blancard dan Hersey (dalam Edy Sutrisno 2011) mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Greenberg dan Baron (2008) memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses di mana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sementara itu Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Colquitt, LePine dan Wesson (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. Arah tersebut dapat mempengaruhi interpretasi kejadian pengikut, organisasi aktivitas pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut atau akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain.

Terdapat kesamaan di antara banyak definisi yaitu : (a) kepemimpinan adalah merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya (b) kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut (c) kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkat dalam suatu organisasi dan (d) kepemimpinan memfokuskan pada penyelesaian tujuan bersama.

Dengan merujuk berbagai pendapat para pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, memotivasi dan mendukung usaha yang memungkinkan oranglain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.6.1. Teori Sifat

Trait theory atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin.

Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat yang luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer dan pengusaha. Sering dipakai sebagai contoh adalah tokoh Margareth Thatcher, Nelson Mandela, Steve Jobs, Rudolph Giuliani. Mereka menunjukkan percaya diri, berkeinginan kuat, ketegasan, karismatik, antusias dan keberanian.

Teori sifat adalah merupakan teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik spesifik (fisik, mental, kepribadian) berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan. Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2012). Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah :

1. *Personality*, kepribadian : tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional dan integritas.
2. *Motivation*, motivasi : orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kita untuk berprestasi, memulai diri, membujuk.
3. *Ability*, kemampuan : ketrampilan interpersonal, ketrampilan kognitif, ketrampilan teknis.

Di antara teori sifat antara lain disebutkan sebagai *Great person theory* dan *Implicit leadership theory*.

1. *Great Person Theory*, suatu pandangan bahwa pemimpin mempunyai sifat khusus yang memisahkan mereka dari orang lain dan sifat ini adalah bertanggung jawab atas anggapan mereka tentang posisi kekuasaan dan kewenangan. Greenberg dan Baron (2008).

Karakteristik atau sifat pemimpin yang sukses menurut pandangan teori ini adalah ditunjukkan oleh adanya :

- a. *Drive*, dorongan adalah harapan untuk berprestasi, ambisi, energi, tinggi, kegigihan dan inisiatif.
 - b. *Honesty and integrity*, kejujuran dan integritas adalah merupakan bentuk sifat dapat percaya, dapat dinadalkan dan terbuka.
 - c. *Leadership motivation*, motivasi kepemimpinan adalah adanya keinginan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
 - d. *Self confidence*, percaya diri adalah kepercayaan terhadap kemampuan sendiri.
 - e. *Cognitive ability*, kemampuan kognitif adalah kecerdasan, kemampuan mengintegrasikan dan menginterpretasikan sejumlah besar informasi.
 - f. *Knowlegde of the business*, pengetahuan tentang bisnis adalah pengetahuan tentang industri dan masalah teknis yang relevan.
 - g. *Creativity*, kreativitas adalah kapasitas yang timbul dengan gagasan orisinal.
 - h. *Flexibility*, fleksibilitas adalah kemampuan menyesuaikan dengan kebutuhan pengikut dan situasi.
2. *Implicit Leadership Theory*, mendasarkan pada gagasan bahwa orang mempunyai keyakinan tentang bagaimana pemimpin harus berperilaku dan apa yang harus mereka lakukan untuk pengikut mereka. *Implicit leadership theory* terdiri dari dua konsep yang berkaitan. Bagian penting teori ini menyatakan bahwa setiap orang mempunyai *leadership prototype*, mempertimbangkan sebelumnya keyakinan tentang penampilan dan perilaku pemimpin yang efektif. Prototipe ini dikembangkan melalui sosialisasi dalam keluarga dan masyarakat, membentuk harapan dan penerimaan orang lain sebagai pemimpin dan pada gilirannya mempengaruhi keinginan kita sebagai pengikut untuk melayani. Kita lebih berkeinginan mengikuti seseorang untuk mempengaruhi kita sebagai

pemimpin apabila orang tersebut kelihatan dan bertindak seperti prototipe pemimpin kita.

Prototipe kepemimpinan adalah gambaran mental dari sifat dan perilaku yang dipercaya orang dimiliki oleh pemimpin. Orang merasa sebagai pemimpin apabila mereka menunjukkan sifat dan perilaku yang berkaitan dengan (a) kecerdasan, (b) sifat maskulin dan (c) dominasi kekuasaan.

Bersama dengan *prototype effective leader*, pengikut cenderung mendistorsi persepsi pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap lingkungan. Keadaan ini dinamakan *romance leadership*, pengaruhnya terjadi karena dibanyak budaya orang ingin meyakini bahwa pemimpin membuat perbedaan.

Stogdill dan Mann (dalam Kreitner dan Kinicki 2010) menyatakan adanya karakteristik yang membedakan pemimpin dengan pengikutnya antara lain adalah : (a) kecerdasan, (b) dominasi kekuasaan (c) percaya diri (d) tingkat energi dan aktifitas dan (e) pengetahuan yang relevan dengan tugas.

2.1.6.2 Teori Perilaku

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap *trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif.

1. Ohio State Studies

Study ini mengidentifikasi adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan *Initiating Structure* dan *Consideration*. *Initiating Structure* merupakan tingkatan keadaan di mana seorang pemimpin mungkin mendefinisikan dan menstruktur perannya dan bawahannya dalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin dengan *initiating structure* tinggi adalah seseorang yang menugaskan anggota kelompok pada tugas tertentu, mengharapkan pekerja memelihara standar kinerja yang pasti dan menekankan pencapaian *deadline*.

Sedangkan *consideration* dideskripsikan sebagai tingkatan di mana seseorang mungkin mempunyai hubungan kerja yang ditandai oleh saling percaya, menghargai gagasan pekerja dan menghargai perasaan mereka. Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi adalah seseorang yang membantu pekerja yang mempunyai masalah personal, bersahabat dan mudah didekati dan memperlakukan dengan sama semua pekerja.

2. *University of Michigan Studies*

Menurut pandangan teori ini perilaku pemimpin juga mempunyai dua dimensi yaitu : *employee-oriented* dan *production-oriented*. Pemimpin yang *employee-oriented* menekan pada hubungan interpersonal, mereka memperhatikan kepentingan personal dalam kebutuhan pekerja mereka dan menerima perbedaan individual di antara anggota.

Pemimpin dengan *production-oriented* cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, kepentingan utama mereka adalah dalam menyelesaikan tugas kelompok mereka dan anggota kelompok adalah sarana menuju akhir.

3. *Scandinavian Studies*

Menghadapi dinamika perkembangan yang semakin meningkat, pendekatan dengan menggunakan dua dimensi seperti di atas dipandang tidak memadai. Dalam pandangan Scandinavian studi dalam dunia yang sedang berubah, pemimpin yang efektif harus menunjukkan perilaku *Development-oriented*. Pemimpin yang menghargai percobaan, mencari gagasan baru dan membangkitkan dan melaksanakan perubahan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku *development-oriented* mempunyai pekerja yang lebih puas dan dilihat sebagai kompeten oleh pekerja.

4. *Job Centered and Employee Centered Leadership*

Rensis Likert mempelajari bagaimana cara terbaik mengelola usaha individu mencapai sasaran produksi dan kepuasan yang diharapkan. Maksud dari semua kepemimpinan adalah menemukan prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif. Untuk itu ada dua pilihan gaya kepemimpinan :

- a. *Job centered leader*. Memfokus pada penyelesaian tugas dan menggunakan supervisi ketat sehingga bawahan mengerjakan tugasnya menggunakan prosedur terinci. Pemimpin ini mengandalkan pada kekuasaan memaksa, menghargai dan legitimasi untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut. Pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan ini kurang memperhatikan kepentingan pekerjanya.
- b. *Employee centered leader*. Memfokuskan pada orang untuk melakukan pekerja dan percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikut dalam memuaskan kebutuhan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. *Employee centered leader* berkepentingan dengan kemajuan personal, pertumbuhan dan prestasi pengikut. Pemimpin

seperti ini menekankan pengembangan individu dan kelompok dengan harapan bahwa kinerja yang efektif akan secara alamiah mengikuti.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

George R Terry (2008) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Untuk memahami lebih dalam tentang ciri-ciri pemimpin ada baiknya kita melihat pendapat yang dikemukakan oleh George R Terry (2008). George R Terry mengemukakan delapan ciri pemimpin yaitu :

- a. Energi, mempunyai kekuatan mental dan fisik. Pemimpin mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, motivasi kerja, disiplin dan kesabaran. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tentu, sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakan, mengingat kedudukan dan fungsinya.
- b. Stabilitas emosi, seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya diri sendiri harus cukup besar. Ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.
- c. Hubungan antar manusia. (*Human relationship*) mempunyai pengetahuan tentang hubungan antar manusia mengingat tugas yang penting dari seorang pemimpin adalah memimpin dan memajukan

bawahannya, maka seorang pemimpin harus mengetahui benar sifat-sifat orang, bagaimana mereka mengadakan reaksi terhadap sesuatu tindakan atau situasi yang bermacam-macam.

- d. Motivasi pribadi. (*Personal motivation*) keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri, juga memotivasi bawahannya. Keinginan untuk dapat memimpin harus datang dari dorongan batinnya sendiri, bukan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya menstimulir saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal ini tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja, kegembiraan (antusiasme) dalam bekerja, tidak ada sesuatu yang besar dapat dicapai tanpa adanya kegembiraan dalam bekerja.
- e. Kemampuan berkomunikasi (*Communication skill*), mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi terhadap siapa saja. Seorang pemimpin harus cakap dalam mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk dapat mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.
- f. Kemampuan Mengajar (*Teaching skill*), mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang ataupun menyadarkan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi, mengajukan saran-saran maupun menerima saran-saran.

- g. Kemampuan sosial (*Social skill*), mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya mau, peramah serta luwes dalam pergaulan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dengan berbagai ragam sifatnya, harus pandai mengadakan pendekatan terhadap orang-orang dan menghargai pendapat orang lain.
- h. Kemampuan teknis (*Technical competent*), mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep. Meskipun dikatakan bahwa makin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis, namun masih diperlukan karena akan lebih mudah mengadakan koreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahnya.

2.1.7 Budaya Organisasi

2.1.7.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pada umurnya, istilah budaya organisasi dikenal dengan terminologi *organizational culture*. Kemudian, dalam berbagai literatur ilmu manajemen menjadi lebih populer dengan terminologi *corporate culture*. Dalam berbagai literatur, belum ada konsensus atau kesepakatan tentang definisi budaya organisasi, Bahkan, sering dijumpai persepsi atau pemahaman konsep budaya organisasi identik dengan budaya bangsa (*national culture*) atau bahkan tidak berbeda dengan iklim organisasi (*organization climate*).

Hofstede (2008) menyarankan bahwa perlu dibedakan konsep budaya organisasi (*organizational culture*) dengan budaya bangsa (*national culture*) dan

dengan iklim organisasi (*organization climate*). Kultur atau budaya mewujud dari permukaan sampai mendalam pada simbol-simbol, semangat, ritual, dan nilai-nilai. Budaya bangsa pada level nilai, sedangkan budaya organisasi pada level simbol, semangat, ritual bersama, dan praktik-praktik. Dalam budaya bangsa ada 5 dimensi nilai: *power distance, individualisme versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, long term versus short-term orientation*.

Budaya organisasi cenderung dapat diubah dalam jangka panjang dan merupakan karakteristik yang stabil, sedangkan iklim organisasi merupakan karakteristik yang cenderung mudah diubah dalam jangka pendek. Betapapun banyak ragam tentang definisi budaya organisasi, tetapi perlu diketahui definisi-definisi budaya organisasi agar memperoleh pemahaman yang mendasar. Definisi-definisi budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi (Greenberg & Baron, 2008).
- 2) Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan Zwell (dalam Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005).
- 3) Budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi (Newstrom, 2011)
- 4) Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari / menjadi identitas perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010).

- 5) Budaya organisasi adalah serangkaian asumsi implisit yang diyakini oleh suatu kelompok dalam melihat, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya. Schein, Edgar H (dalam Kreitner & Kinicki, 2010).
- 6) Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Robbins dan Judge (2011).

Dari berbagai definisi tersebut pada prinsipnya budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi perusahaan tertentu. Organisasi dapat berjalan dan mencapai tujuan melalui proses manajemen, maka organisasi tersebut harus ditangani dengan baik. Pengembangan organisasi adalah istilah umum yang meliputi jangkauan luas dari strategi campur tangan yang di tujukan kepada pengembangan individual, kelompok dan organisasi sebagai sistem secara total. Budaya organisasi kemudian menyesuaikan diri terhadap pengembangan organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang tinggi.

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Kreitner &

Kinicki (2010). Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2005). Schein (dalam Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapi,

Meski budaya organisasi tidak mudah dirubah, namun dinamika organisasi dan lingkungannya merupakan determinan yang menjadi indikator perubahan tersebut. Dunia bisnis yang sangat dinamis menyebabkan terjadinya perubahan cepat dan setiap organisasi harus siap beradaptasi pada perubahan tersebut. Tidak mudah melakukan perubahan terutama perubahan budaya organisasi yang adaptif.

Dalam perkembangan suatu organisasi, budaya merupakan variabel penting yang mempengaruhi jalannya operasional. Setiap perubahan akan menguji stabilitas organisasi maupun nilai-nilai dasar yang melekat pada budaya organisasi. Organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki kesamaan keyakinan, tata nilai dan asumsi yang akan menjadi landasan bagi semua orang di organisasi untuk menginterpretasikan setiap tindakan bagi yang mereka lakukan maupun tindakan yang dilakukan orang lain. Berdasarkan definisi ini organisasi dipandang bukan sebagai struktur objektif yang didesain untuk mencapai tujuan terukur melainkan sebagai sekumpulan orang yang mengkonstruksi realitas dengan saling berbagi makna dan asumsi. Dengan metafora ini, sebelum sekumpulan orang melakukan

tindakan mereka terlebih dahulu, harus memiliki definisi atau konstruksi realitas yang jelas yang didasarkan pada keyakinan, tata nilai dan asumsi bersama. Demikian juga, agar sebuah organisasi dapat berfungsi dan beroperasi dengan baik, anggota organisasi harus dapat mendefinisikan persoalan organisasi dengan jelas dan mereka juga harus sepakat dalam upayanya untuk menyelesaikan masalah.

Setelah melalui ilmu proses keilmuan panjang, budaya yang awalnya hanya menjadi kajian bidang antropologi telah menjadi kajian bidang-bidang seperti psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi dan manajemen. Kajian budaya di bidang studi organisasi bermula ketika organisasi tidak lagi dipandang sebagai instrument yang bersifat formal dan rasional yang sengaja dibentuk untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan, namun organisasi dipandang seolah-olah sebagai makhluk hidup dan sebagai sebuah masyarakat dimana aspek kehidupan organisasi dan lingkungannya lebih mendapatkan perhatian daripada menempatkan organisasi sekedar sebagai alat. Dengan demikian ada tiga hal utama yang mendasari munculnya konsep budaya dalam organisasi.

Pertama, keterlibatan antropolog dalam bidang studi organisasi menyebabkan perubahan dalam cara memahami organisasi. Organisasi tidak hanya dipandang sebagai alat bantu namun secara antropologi juga sebagai masyarakat dengan segala atributnya. Perubahan cara pandang ini menyebabkan para antropolog membawa cara atau metode yang biasa digunakan untuk mengamati budaya dalam prespektif makro ke pengamatan organisasi.

Kedua, banyak tulisan dan penelitian pendahuluan yang melatar belakangi munculnya konsep budaya dalam organisasi. Salah satu pelopornya adalah Andre Pettigrew dengan tulisan berjudul *On Studying Organizational Culture* yang dimuat di jurnal ilmiah *Administrative Science Quarterly* tahun 1979. Dalam tulisannya,

Pettigrew menganalisis sebuah organisasi menggunakan pendekatan sejarah yang dikemudian memunculkan budaya organisasi.

Ketiga, budaya menjadi suatu masalah pada tahun 1980 an bersama dengan usaha untuk membuka rahasia bisnis Jepang. Nilai-nilai fundamental tertentu dalam masyarakat Jepang seperti solidaritas sosial, penghargaan bagi orang tua dan etika kerja yang mempengaruhi perilaku di organisasi. Secara umum budaya organisasi Jepang merupakan pendorong sistem pengkajian berdasarkan senioritas, keamanan kerja, keseragaman berpakaian dan fasilitas, pentingnya tugas, perhatian sungguh-sungguh terhadap seleksi dan pelatihan karyawan dan sistem pengarah kualitas organisasi dan manajemen, namun ancaman langsung bagi nilai-nilai tertentu misalnya penggajian berdasarkan senioritas, keamanan kerja muncul akibat dari resesi ekonomi di Jepang pada tahun 1990 an.

2.1.7.2 Pengaruh Budaya terhadap Organisasi

Budaya merupakan fenomena kolektif dan berhubungan langsung dengan lingkup kehidupan sosial. Organisasi sebagai salah satu bentuk unit kehidupan sosial secara nyata dipengaruhi budaya, Berikut pengaruh budaya terhadap organisasi.

a) Budaya sebagai rintangan

Budaya menambah komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan sebagai anggota organisasi. Dari pandangan karyawan, budaya bernilai karena mengurangi ambiguitas. Hal tersebut dapat mengatur cara menyelesaikan segala sesuatu yang dianggap penting.

b) Halangan untuk berubah

Budaya menjadi halangan bila hal-hal yang dibagi tidak berada dalam persetujuan yang lebih jauh akan mengganggu efektivitas organisasi. Konsistensi perilaku adalah sebuah asset dari sebuah organisasi bila sedang menghadapi lingkungan yang stabil. Bagaimanapun juga budaya dapat menjadi penghalang bagi organisasi dan mempersulit untuk merespon perubahan dilingkungan.

c) Penghalang untuk perbedaan

Memperkerjakan karyawan baru berasal dari latar belakang berbeda-beda, karena ras, usia, jenis kelamin, ketidakmampuan atau perbedaan lainnya, yang tidak seperti kebanyakan karyawan dalam suatu organisasi menciptakan suatu paradox. Budaya bisa menimbulkan tekanan kuat pada karyawan untuk kompromi. Mereka menetapkan batas tentang rentang nilai dan gaya yang dapat menerimanya.

d) Penghalang bagi akuisisi dan merger

Menurut sejarah, faktor kunci yang dicari manajemen bila melakukan akuisisi atau merger dipengaruhi keuntungan finansial atau sinergi produk. Tahun-tahun terakhir ini, kemampuan penggabungan kebudayaan telah menjadi hal penting yang harus dipertimbangkan. Beberapa akuisisi telah gagal dan penyebab utamanya adalah budaya organisasi.

2.1.7.3 Fungsi Budaya Organisasi

Berikut beberapa fungsi dari budaya organisasi antara lain :

- a) Budaya memiliki suatu peran untuk menetapkan batasan perbedaan, artinya budaya menciptakan perbedaan jelas antara satu organisasi dengan lainnya.
- b) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Budaya memunculkan komitmen lebih luas dari kepentingan individu.
- d) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.7.4 Variabel dan unsur pembentuk Budaya Organisasi

MCKenna dan Beech (2013) mengelompokan variabel-variabel budaya organisasi seperti berikut :

a) *Artifacts*

Adalah hal-hal yang dilihat, didengar, dirasakan bila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifact* termasuk struktur organisasi dan proses yang terlihat seperti produk dan perilaku anggota kelompok.

b) *Expoused Values*

Yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya, meliputi strategi, sasaran/tujuan dan filosofi.

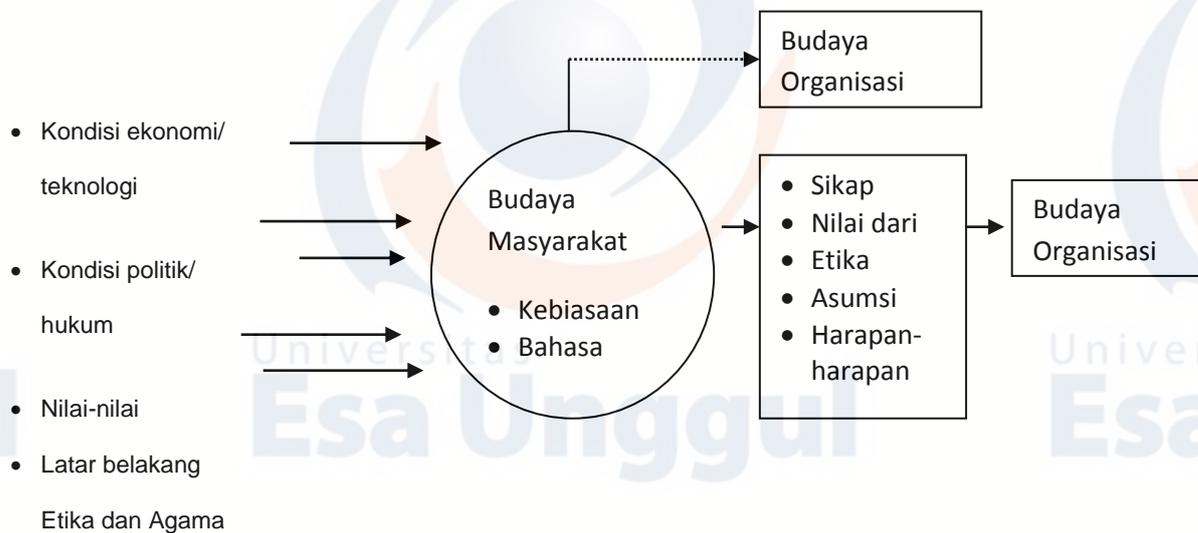
c) *Basic Underlying Assumption*

Yaitu keyakinan dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi . Budaya menetapkan cara tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi yang sering melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

Unsur utama pembentuk budaya organisasi sebagaimana uraian diatas meliputi dua hal; yang tampak atau kelihatan (*visible artifacts*) dan yang tidak tampak (*invisible*), Unsur budaya yang tampak mencakup segala hal yang dapat dilihat secara kasat mata, seperti cara orang berperilaku, berpakaian, berbicara,

simbol-simbol, ritual, logo organisasi, figur-figur *hero*, cerita-cerita yang sering dibicarakan anggota organisasi. Unsur budaya yang tidak tampak adalah nilai-nilai, asumsi, filosofi, kepercayaan, proses berpikir yang pada hakikatnya akan memengaruhi unsur yang visibel tadi. Budaya organisasi dapat dibentuk, diciptakan dan direkayasa agar sinergis dengan cita-cita organisasi. Oleh karenanya, tugas pemimpin organisasi adalah membangun budaya organisasi yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Sebagai contoh suatu organisasi yang memiliki motto "kepuasan pelanggan adalah kebahagiaan kami" tidak menjadikannya hanya sebatas slogan formal yang berdimensi *visible artifact*, tetapi perlu menjadikannya sebagai keyakinan, prinsip, dan tindakan bagi anggota organisasi tersebut. Untuk itu, pemimpin organisasi dan divisi sumber daya manusia bertugas melakukan sosialisasi dan internalisasi motto yang dimaksud agar menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi muncul bukan dalam lingkungan yang hampa. Akan tetapi, budaya organisasi terbentuk, di samping ditentukan oleh faktor-faktor internal dari suatu organisasi dan juga oleh faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal organisasi yang turut menentukan karakteristik budaya organisasi adalah kondisi ekonomi, teknologi, sosial politik, hukum baik nasional maupun lokal, nilai-nilai dan hukum, etika, agama, budaya masyarakat, kebiasaan dan bahasa. Aspek-aspek tersebut sangat menentukan bagi corak atau karakteristik budaya organisasi yang dianut atau dijadikan referensi. Dengan demikian, budaya organisasi betapapun khas bagi suatu organisasi tetapi tetap saja berakar dalam lingkungan sosial budaya masyarakat. Aspek-aspek yang menentukan pembentukan budaya organisasi adalah sebagaimana yang terlihat dibawah ini.



Sumber : Kreitner & Kinicki, 2010

Gambar. 2.1
Aspek Pembentuk Budaya Organisasi

Menurut Osborne & Plastrick (dalam Sudarmanto, 2009), faktor pembentuk budaya organisasi sangat kompleks, yaitu; tujuan, sistem insentif/sistem penghargaan, sistem pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, sistem administrasi, struktur organisasional, proses kerja, tugas organisasional, lingkungan eksternal, riwayat dan tradisi, praktik dan manajemen, predisposisi pimpinan, predisposisi pegawai. Agar nilai-nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi atau penanaman kepada anggota melalui sosialisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2011) sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap; pra kedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Tahap *pertama* meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seseorang karyawan baru bergabung. Tahap *kedua*, karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Dalam tahap *ketiga*, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk

pekerjaannya dengan berhasil melakukan perannya dan melakukan penyesuaian ke nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi, dan keputusan akhir tetap untuk bersama organisasi. Proses internalisasi budaya organisasi kepada anggota harus dilakukan secara terus-menerus, dan melalui proses belajar yang panjang.

Selanjutnya McKenna dan Beech (2013) membagi budaya organisasi ke beberapa komponen pembentuk berikut :

- a) Filosof, yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien.
- b) Nilai-nilai dominan yang dipegang organisasi
- c) Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja.
- d) Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari anggota baru agar dapat diterima organisasi.
- e) Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antara anggota organisasi. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.
- f) Faktor yang membentuk budaya organisasi sebagai berikut :
- g) *Observed behavioral regularities when people interact*, yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan dan tradisi yang ada serta ritual para karyawan untuk menghadapi berbagai macam situasi.
- h) *Group Norms* yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi.
- i) *Exposed Values* yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk dan sebagainya.
- j) *Formal Philosophy*, yaitu kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan dan pemegang saham.

- k) *Rules of the Game*, yaitu aturan-aturan dalam organisasi (*the ropes*), hal-hal apa saja yang harus dipelajari karyawan baru agar dapat diterima di organisasi tersebut.
- l) *Climate*, yaitu perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain.
- m) *Embedded Skill* yaitu kompetensi khusus dari anggota untuk menyelesaikan tugasnya dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari suatu generasi ke generasi lain.
- n) *Habits of thinking, mental models and/or linguistic paradigms*, yaitu adanya suatu kesamaan “*frame*” yang mengarahkan pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran dan bahasa yang digunakan karyawan dan diajarkan pada karyawan baru pada awal proses sosialisasi.
- o) *Shared Meaning* yaitu rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh karyawan dari interaksi sehari-hari.
- p) *Root Metaphor or Integrating Symbol* yaitu ide-ide, perasaan dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, tata ruang kerja dan materi *artifacts* lainnya. Hal ini merefleksikan respon emosional dan estetika anggota organisasi selain kemampuan kognitif atau kemampuan evaluatif anggota organisasi.

Dengan menggali komponen-komponen pembentuk tersebut diharapkan dapat memperoleh gambaran global dari budaya organisasi tertentu. Gambaran ini menjadi dasar organisasi tersebut, bagaimana masalah dapat diselesaikan dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Nilai-nilai atau *values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai

personal individu menunjukkan perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi. Gibson, Ivancevich, Donnelly (2005).

Miller (2007) menyebutkan bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikan perusahaan. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan.

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini dimensi tolok ukur budaya organisasi yang akan dipergunakan dalam menguraikan paradigma penelitian adalah berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2011) yang meliputi *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness* dan *stability*.

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2011) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Selanjutnya Robbins dan Judge (2011) memberikan penjelesan dari budaya organisasi sebagai berikut :

- a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani

mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan gagasan karyawan.

- b) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
- c) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) adalah sejauh mana manajemen memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.
- e) Berorientasi kepada tim (*team orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f) Agresivitas (*agressivennes*) adalah sejauh mana pelaku organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g) Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.8. Motivasi

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi. Menurut Robert Heller bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda.

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya perilaku ini diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi

Newstrom (2011). Sementara itu, Newstrom mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

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

Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan Robbins dan Judge (2011).

Senada dengan Robin dan Judge, McShane dan Glinow (2010), memberikan definisi motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*) dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi beringinan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), untuk sejumlah waktu tertentu (*persistence*) terhadap tujuan tertentu (*direction*). Motivasi merupakan salah satu dari empat pendorong penting perilaku dan kinerja individual. Dinyatakan pula bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*) dan kekuatan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Kreitner dan Kinichi (2010).

Sedangkan Colquitt, LePine dan Wesson (2011) memberikan definisi motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Motivasi adalah pertimbangan kritis karena kinerja yang efektif sering memerlukan baik kemampuan dan motivasi tingkat tinggi.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi apa. Dengan alasan ini bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi.

Pada dasarnya teori motivasi dikelompokkan dalam dua aspek dasar, meliputi teori kepuasan dan motivasi proses.

2.1.8.1. Teori Kepuasan

Teori ini berdasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh F.W Taylor, Abraham H Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg, Clayton P Alderfer dan Douglas McGregor.

1. Teori Motivasi Konvensional (FW Taylor).

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena F.W Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidaknya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

2. Teori Hieraki (Abraham H Maslow).

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Greenbreg dan Baron, 2008) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklarifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan dan lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhan tadi.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Menurut Maslow setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi.

c. Kebutuhan hubungan social (*affiliation*)

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan *social needs* atau *affiliation needs* merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat karena kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya bukan diri sendiri.

d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukannya seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol kehidupannya dirasa lebih berharga.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya sendiri secara optimal di tempat masing-masing.

Pengujian penelitian terhadap teori Maslow (dalam Greenberg & Baron, 2008) yang didukung dengan perbedaan antara kebutuhan primer dan sekunder. Kegagalan penelitian ditunjukkan dengan tidak semua orang dalam pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan sekunder.

Menurut Maslow (dalam Greenberg & Baron, 2008) menjelaskan apabila semua kebutuhan lainnya telah terpenuhi secara memadai karyawan akan termotivasi oleh kebutuhan akan aktualialisasi diri. Mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaannya serta secara aktif mencari tanggung jawab baru. Kekuatan teori Maslow adalah kemampuannya untuk mendalami jenis-jenis kebutuhan dan motif yang mendorongnya. Sementara itu segi kelemahannya adalah bahwa kebutuhan yang selalu bertingkat sesuai urutannya tidaklah selamanya benar dan konsisten.

3. Teori Motivasi Prestasi (David McClelland).

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2012) disebut juga dengan teori motivasi prestasi.

Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang berkerja, yaitu kebutuhan akan.

a. Need For Achievement

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses. Yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

b. Need for Affiliation

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

c. Need for Power

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang mempedulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Pada kehidupan sehari-hari ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan – kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik.

Teori kebutuhan dasar McClelland (dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2012) mungkin paling tepat diterapkan untuk memahami karier-karier organisasi perusahaan dan manajer. Mereka mengenal ketiga kebutuhan dasar yaitu kebutuhan untuk berhasil, berkuasa dan sahabat. Namun realita yang ada cenderung berat sebelah entah terhadap keberhasilan, kekuasaan atau persahabatan.

4. Teori Model dan Faktor (*Frederick Herzberg*).

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*)

Faktor pemeliharaan juga disebut *hygiene* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan, ketentraman dan kesehatan. Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badihah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor – faktor pemeliharaan ini perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

Faktor- faktor pemeliharaan bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan pimpinan kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

b. Faktor motivasi (*motivation factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intristik). Faktor motivator ini mencakup

- 1) Kepuasan kerja.
- 2) Prestasi yang diraih.
- 3) Peluang untuk maju.
- 4) Pengakuan orang lain.
- 5) Kemungkinan pengembangan karier.
- 6) Tanggung jawab.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologi seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan motivasi) dapat dipenuhi.

Kesimpulan teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan itu dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas (*satisfied factor*). Faktor pemuas tersebut timbul di dalam diri pelaksana sebagai hasil dari pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa ketidakpuasan yang disebut faktor kesehatan (*hygiene factor*). Faktor ini berupa pengaruh lingkungan kerja yaitu berupa hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dengan pekerjaan, kondisi kerja, status pekerjaan dan jabatan serta gaji yang cukup.

Stoner dan Freman (dalam Newstrom, 2011) mengkritik bahwa teori dua faktor tidak memperhitungkan perbedaan individual. Satu faktor yang menyebabkan ketidak puasan pada diri seseorang bisa membawa kepuasan bagi orang lain. Disamping itu juga terlalu menyederhanakan hubungan antara kepuasan dan motivasi. Namun demikian teori tersebut dianggap sebagai sumbangan penting bagi pemahaman kita akan efek dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan dan motivasi.

5. Teori ERG (Clayton P Alderfer)

Clayton P. Alderfer (dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly 2009) mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya.

Apabila kebutuhan ini dapat dipenuhi, diikuti pribadi yang bersangkutan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri.

Adapun teori ERG mengemukakan bahwa teori eksistensi, hubungan dan pertumbuhan ini membedakan dua hal dasar. Pertama, memecahkan kebutuhan-kebutuhan kedalam tiga kategori kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental), kebutuhan hubungan (kebutuhan akan hubungan interpersonal) dan kebutuhan pertumbuhan (kebutuhan kreativitas personal atau pengaruh produktif). Kedua dan lebih penting menekankan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, kebutuhan yang lebih rendah

walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali. Rangkaian kategori ini telah sangat berguna untuk mengukur berapa banyak kebutuhan yang ada pada seseorang pada suatu saat tertentu. Pendekatan ini mengakui kemungkinan bahwa tidak semua orang mempunyai kebutuhan dasar yang sama banyaknya.

Teori ERG ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Perbedaannya antara teori ERG dengan Maslow *need hierarchy theory* adalah :

- a. Teori ERG, menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan yang dapat bekerja ada saat yang bersamaan artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat seperti yang dikemukakan Maslow.
- b. Teori ERG, menyatakan bahwa jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

Adapun bentuk penjabaran aplikatif dari teori motivasi kebutuhan di atas adalah sebagai berikut :

- a. Memotivasi para bawahan dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka.
- b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan untuk mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
- c. Pengarahan dan pemberian motivasi dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat mempengaruhi gairah kerja.
- d. Pemberian alat motivasi disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi.

- e. Memotivasi bawahan dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik dan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
- f. Memotivasi bawahan dengan memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi.

Sutrisno (2011) berpendapat bahwa teori ini mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari, karena berbagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda, baik antara seseorang dengan orang lain maupun oleh seseorang pada waktu yang berbeda-beda.

Dilihat sepintas terdapat persamaan antara teori Alderfer dengan teori Maslow. Dalam kegiatan ilmiah hal ini merupakan hal yang biasa. Artinya, konsep dasar yang digunakan berbagai pihak atau orang untuk menjelaskan suatu fenomena sosial sebenarnya sama, akan tetapi klasifikasi atau istilahnya tersebut seperti persepsi seseorang tentang fenomena yang ingin dijelaskan, latar belakang pendidikan, filsafat hidup, sifat objek yang diteliti dan tahap perkembangan ilmu yang mendasari konsep-konsep ilmiah yang digunakan. Karena itu persamaan teori yang dikemukakan oleh dua ahli dapat berakibat pada perbedaan kesimpulan yang ditarik dalam analisis teori tersebut.

Perbedaannya dalam teori Alderfer menekankan bahwa ada tiga jenis kebutuhan diusahakan pemuasannya secara simultan meskipun karena berbagai faktor seperti faktor sosial, budaya, latar belakang pendidikan dan kemampuan, seseorang dapat saja memberikan penekanan yang lebih kuat kepada salah satu di antara ketiga jenis kebutuhan.

2.1.8.2 Teori Motivasi Proses.

Teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan seperti yang diuraikan diatas. Teori-teori proses memusatkan perhatian pada bagaimana motivasi terjadi. Dengan kata lain teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manager.

Apabila diperhatikan secara mendalam teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini akan diperoleh hasil yang baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal yaitu teori harapan, keadilan dan penguhan.

1. Teori Harapan (*Expectacy Theory*).

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Apabila seseorang memiliki keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya ia akan bekerja keras pula dan sebaliknya. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai dan pertautan.

Teori ini mengandung tiga variable yaitu daya tarik. Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, serta hubungan antara usaha dengan prestasi kerja. Yang dimaksud dengan daya tarik ialah sampai sejauh mana seseorang merasa

pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya. Yang dimaksud dengan kaitannya antara prestasi dengan imbalan ialah tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu. Adapun kaitan antara usaha dengan prestasi ialah persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi.

Model harapan mempunyai sejumlah implikasi nyata bagi manager mengenai bagaimana memotivasi bawahan. Seperti yang dijelaskan oleh Nadler dan Lawler (dalam Newstrom, 2011) implikasi ini meliputi.

- a. Menentukan imbalan yang dinilai oleh setiap bawahan.
- b. Menentukan kinerja yang diinginkan.
- c. Mengupayakan agar tingkat kinerja dapat dicapai.
- d. Mengaitkan imbalan dengan kinerja.
- e. Menganalisis faktor apakah yang mungkin meniadakan efektivitas imbalan.
- f. Memastikan bahwa imbalan ini memadai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Newstrom, (2011) menjelaskan bahwa kebanyakan pembahasan dan penelitian mengenai teori keadilan berpusat pada uang sebagai imbalan yang dianggap paling penting di tempat kerja. Seseorang membandingkan imbalan yang mereka terima untuk upayanya dengan imbalan yang orang lain terima. Jika mereka merasa ada ketidak adilan suatu ketegangan berkembang dalam diri mereka. Mereka mencoba menyelesaikan ketegangan ini dengan menyesuaikan perilaku secara tepat.

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama.

Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu :

- a. Pengukuhan positif.
- b. Pengukuhan negatif.

Prinsipnya pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat. Sutrisno (2011) teori ini hanya akan bermanfaat apabila manajer telah betul-betul mengenal bawahannya dan kepribadian individual mereka dan kadang-kadang tidak mudah. Kelemahan ini dapat diatasi jika para manager secara cermat menetapkan standar yang jelas kinerja yang dapat diterima dan system imbalan ekstristik yang pantas.

Mereka juga sebaiknya ingat bahwa walaupun valensi dari imbalan ekstristik tertentu akan bervariasi setiap pribadi, kepuasan untuk melakukan pekerjaan yang baik secara instristik dialami hampir setiap orang. Maka tugas manajer adalah menjadi yakin bahwa para karyawan memiliki sumbernya yang mereka butuhkan untuk bekerja sebaik mungkin.

Dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) dimensi tolok ukur motivasi kerja yang dikembangkan oleh Clayton P. Alderfer (dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly

2012) yaitu berdasarkan teori ERG yang merupakan modifikasi dan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Ketiga tolok ukur itu antara lain : (1). *Existence* merupakan kebutuhan eksistensi seseorang untuk dapat diakui keberadaannya sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Related* (kebutuhan keterhubungan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. *Growth* (kebutuhan pertumbuhan/berkembang) Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seorang seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

2.1.8.3 Dimensi dan Indikator Motivasi

Clayton P. Alderfer (dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly 2012) mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Dan dalam penelitian ini dimensi dan indikator menggunakan teori ERG yang terdiri dari :

a. *Existence* (Keberadaan)

Existence, merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan.

Existence ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman. Oleh karena kebutuhan ini amat mendasar untuk dipenuhi dengan sebaik-baiknya, agar konsentrasi pikiran dan perhatian karyawannya terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.

b. *Relatedness* (Kekerabatan)

Kekerabatan, merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu

berhubungan dengan orang. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Mereka akan terlibat dalam kegiatan-kegiatan saling menerima, pemberian pengertian dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan sebagian kebutuhan *pristise* dalam teori Maslow. Seseorang pemimpin yang mempunyai bawahannya haruslah memerhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang dan berupaya untuk memenuhinya.

c. *Growth* (Pertumbuhan).

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seorang seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Dalam kebutuhan ini akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini. Walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing yang amat berbeda. Akan tetapi fokus perhatian dan perkembangan maka cara pengkombinasian ini dapat diterima.

2.1.9. Lingkungan Kerja

2.1.9.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama

karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Menurut Nitisemito (2008) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Menurut Sedarmayati (2007) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

2.1.9.2 Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007) secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) bagian yakni: 1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik". Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Wibowo (2013) lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya". Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

Menurut Robbins dan Judge (2011) Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: a) suhu, b) kebisingan, c) penerangan, d) mutu udara.

a. Suhu Udara

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar.

Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

b. Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

c. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai.

d. Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins dan Judge (2011) terdiri atas : Ukuran ruang kerja, Pengaturan ruang kerja, dan Privasi.

a. Ukuran ruang kerja

Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat pegawai sulit bergerak akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

b. Pengaturan ruang kerja

Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat dipengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

c. Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekat-an sekat-an fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan pegawai juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik (Sosial)

Menurut Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan, lingkungan kerja non fisik ini tidak bisa diabaikan begitu saja.

Spector (2000), mengamati bahwa pada sebagian besar organisasi

perusahaan masih mengabaikan kondisi lingkungan kerja dalam organisasi mereka, hal ini jika dibiarkan akan mengakibatkan efek buruk pada kinerja karyawan. Menurut Spector (2000), lingkungan kerja sosial terdiri dari keamanan kerja karyawan, hubungan baik dengan rekan kerja, pengakuan atas kinerja yang baik, motivasi untuk berkinerja lebih baik dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Setelah karyawan menyadari bahwa perusahaan menganggap mereka penting keberadaannya, maka karyawan akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan rasa kepemilikan bagi organisasi perusahaannya.

Sedarmayanti. (2007). berpendapat bahwa hampir disetiap organisasi perusahaan sebagian besar karyawan memiliki masalah dengan atasan mereka, karyawan merasa kurang mendapat perhatian dan penghargaan yang layak dari atasannya. Pengawas atau supervisor juga menunjukkan perilaku yang keras kepada karyawan, sehingga para karyawan merasa tidak nyaman dan sungkan untuk berbagi ide yang baik dan inovatif dengan supervisornya. Sehingga menjadi tugas dari *top manager* melalui para *supervisor* untuk mengarahkan dan membagi wewenang tugas serta tanggung jawab kepada karyawan dan membentuk kelompok kerja (*team work*) untuk berusaha keras mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Beberapa faktor lain yang juga perlu diperhatikan dalam lingkungan kerja seperti upah, jam kerja, otonomi yang diberikan kepada karyawan, struktur organisasi dan komunikasi antara karyawan dan manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana

kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

2.1.9.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robin (2011), Spector (2000) dan Sedarmayanti (2007), yang menjadi dimensi tolok ukur lingkungan kerja dalam penelitian ini antara lain meliputi indikator-indikator lingkungan Fisik yang terdiri dari 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) sirkulasi udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) tata letak ruang kerja, 6) privasi ruang kerja 7) kebersihan 8) suara bising, 9) penggunaan warna, 10) peralatan kantor, dan indikator lingkungan non fisik (sosial) yang terdiri dari 11) hubungan sesama rekan kerja dan 12) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan, 13) pengakuan atasan terhadap prestasi dan kinerja karyawan serta 14) keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

2.1.10. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Colquitt, LePine dan Wesson (2011). Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan. Robin dan Judge (2011) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pendapat lain mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Kreitner & Kinicki (2010).

Dari berbagai pandangan tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seorang

sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungannya tempat pekerjaannya, Persoalan yang sering dihadapi adalah bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja. Komponen atau unsur apa saja yang dapat dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Apa yang dapat dijadikan indikator untuk mengatakan bahwa seseorang pekerja mendapatkan kepuasan kerja. Ada beberapa pandangan pakar tentang hal tersebut .

2.1.10.1 Pandangan Colquitt, LePine dan Wesson tentang Kepuasan Kerja

Colquitt, LePine dan Wesson (2011) melihat adanya dua unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja yaitu *value fulfillment* atau pemenuhan nilai dan *satisfaction with work itself* atau kepuasan atas pekerjaan itu sendiri.

a. Value Fulfillment.

Pada umumnya, pekerja merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang mereka hargai. Sesuatu yang berharga atau mempunyai nilai adalah segala sesuatu yang secara sadar atau tidak sadar orang ingin mencari atau mendapatkan.

Kepuasan kerja akan terjadi apabila pekerja merasakan bahwa nilai yang mereka inginkan terpenuhi, diperoleh *value fulfillment*. Tetapi orang yang berbeda dapat menghargai hal yang berbeda dan bahwa nilai dapat berubah selama dalam kehidupan kerja. Teori yang bersangkutan dengan pemenuhan nilai tersebut dinamakan *value percept theory*.

Nilai memainkan peran penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, *value percept theory* menentang pendapat bahwa kepuasan kerja tergantung pada apakah kita merasa pekerjaan kita memberikan sesuatu yang kita hargai. Teori ini dapat disajikan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\text{Dissatisfaction} = (V_{\text{want}} - V_{\text{havw}}) (V_{\text{importance}})$$

Dalam persamaan ini V_{want} mencerminkan seberapa banyak *value* yang diinginkan pekerja. V_{have} mengindikasikan seberapa banyak dari *value* yang diberikan pekerjaan. Perbedaan besar antara *want* atau keinginan dengan *have* atau yang dimiliki menimbulkan perasaan ketidakpuasan terutama apabila *value* dalam persamaan *importance* atau penting.

Value percept theory juga menganjurkan bahwa orang mengevaluasi kepuasan kerja menurut aspek pekerjaan tertentu. Sementara itu pekerjaan tidak hanya terdiri satu aspek, tetapi merupakan kumpulan tugas, hubungan dan penghargaan.

Untuk mengukur kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut *the value percept theory* adalah (1). *Pay Satisfaction*, (2). *Promotion Satisfaction*, (3) *Supervision Satisfaction*, (4) *Cowarner Satisfaction* dan (5) *Satisfaction with the Work Itself*.

Manajemen saintifik memfokus pada meningkatkan efisiensi dari tugas pekerjaan dengan membuatnya lebih disederhanakan dan spesialisasi dan menggunakan *time and motion study* untuk merencanakan gerakan dan urutan tugas dengan hati-hati. Dengan langkah ini harapannya adalah akan meningkatkan produktivitas pekerja dan menurunkan luasnya ketrampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan akhirnya memperbaiki profitabilitas organisasi. Namun, kecenderungan ini mempunyai batas optimumnya. Apabila telah melampaui batas optimum, pekerjaan yang disederhanakan lebih lanjut dan bersifat rutin cenderung kemudian menurunkan kepuasan kerja sambil meningkatkan kemangkiran dan pergantian. Persoalan selanjutnya adalah pekerjaan tertentu apa yang memuaskan? penelitian menunjukkan bahwa *critical psychological state* membuat pekerjaan memuaskan.

Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011) Terdapat tiga macam keadaan psikologis yaitu :

- a) *Meaningfulness of work*. Keberartian pekerjaan mencerminkan tingkatan dimana tugas pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang diperhitungkan dalam sistem filosofi dan keyakinan pekerja.
- b) *Responsibility for outcomes*. Tanggung jawab terhadap hasil, menangkap tingkatan dimana pekerja merasa bahwa mereka adalah pendorong utama kualitas dari pekerjaan unit. Kadang-kadang pekerja merasa seperti usaha mereka tidak menjadi masalah, karena hasil pekerjaan diatur oleh prosedur yang efektif atau rekan sekerja yang lebih mempengaruhi.
- c) *Knowledge of result*. Pengetahuan tentang hasil mencerminkan tingkatan terhadap mana pengetahuan pekerja baik atau seberapa buruk yang mereka lakukan. Banyak pekerja bekerja dalam pekerjaan dimana mereka tidak pernah menemukan kesalahan mereka atau memerhatikan waktu kapan mereka melakukan dengan baik.

Selanjutnya adalah pekerjaan apa yang menciptakan keadaan psikologis ? *job characteristic theory* atau teori karakteristik pekerjaan mengajarkan adanya lima unsur yang mempengaruhi yaitu *variety, identity, significance, authinomy dan feedback* Colquitt, LePine, Wesson,(2011)

- a) *Variety* adalah merupakan tingkatan keadaan dimana pekerjaan memerlukan sejumlah aktivitas berbeda yang melibatkan sejumlah ketrampilan dan bakat yang berbeda. Apabila variasi tinggi, hampir setiap hari kerja adalah berbeda dalam berbagai cara dan pemegang kerja jarang merasa pekerjaan bersifat monoton dan merupakan repetisi.

- b) *Identity* adalah tingkatan dimana pekerjaan memerlukan menyelesaikan keseluruhan, dapat diidentifikasi, merupakan potongan pekerjaan dari permulaan sampai akhir dengan hasil yang nyata. Apabila pekerjaan mempunyai identitas tinggi, pekerja dapat menunjukkan pada sesuatu dan mengatakan bahwa mereka telah melakukan.
- c) *Significance* adalah tingkatan keadaan dimana pekerjaan mempunyai dampak substansi pada kehidupan orang lain. Pada dasarnya setiap pekerjaan dapat menjadi penting apabila dapat membantu menempatkan makanan di atas meja bagi keluarga, menyekolahkan anak ke perguruan tinggi atau membuat pekerja merasa seperti mereka melakukan bagiannya untuk dunia kerja.
- d) *Authonomy* adalah tingkatan keadaan dimana pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan dan keluasaan pada individu untuk melakukan pekerjaan. Apabila pekerjaan kita memberikan otonomi. Kita melihat hasilnya sebagai produk dari usaha kita daripada hasil instruksi yang berhati-hati dari atasan atau manual prosedur yang ditulis dengan baik.
- e) *Feedback* merupakan tingkatan keadaan dimana melakukan aktivitas yang diperlukan oleh pekerjaan memberikan pekerja informasi yang jelas tentang seberapa baik mereka melakukan. Patut dicatat bahwa karakteristik inti memcerminkan umpan balik yang diperoleh langsung dari pekerja sebagai lawan pada umpan balik dari rekan kerja atau penyelia. Kebanyakan pekerja menerima penilaian kinerja formal dari atasannya, tetapi umpan balik terjadi sekali atau mungkin dua kali dalam setahun.

2.1.10.2 Pandangan Kreitner dan Kinicki.

Kreitner dan Kinicki (2010) memberikan wawasan tentang cara yang dapat dipakai untuk meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Menurut mereka, unsur yang menjadi penyebab kepuasan kerja adalah: *Need fulfillment*, *Discrepancies*, *Value Attainment*, *Equity* dan *Dispositional/Genetic component*.

- a) *Need Fulfillment*, pemenuhan kebutuhan. Menurut model ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap mana karakteristik pekerjaan memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.
- b) *Discrepancies*, ketidaksesuaian. Model ini mengusulkan bahwa kepuasan adalah sebagai hasil dari *met expetations*, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima individu dari pekerjaan seperti bayaran yang baik dan peluang promosi dengan apa yang sebenarnya diterima.
- c) *Value Attainment*, pencapaian nilai. Gagasan yang menjadi landasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting individual.
- d) *Equity*, keadilan. Dalam model ini, kepuasan adalah merupakan fungsi dari seberapa jujur pekerja diperlakukan dipekerjaan. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang bahwa hasil kerja relatif terhadap masukan lebih menyenangkan dibandingkan dengan hasil/masukan signifikan lain.
- e) *Dispositional/Genetic Component*, komponen watak/genetic. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan beberapa sifat personal dan faktor genetik. Karenanya dapat terjadi beberapa rekan kerja tampak puas dengan berbagai variasi situasi kerja, sedang lainnya kelihatan selalu tidak puas.

2.1.10.3 Pandangan Schermerhorn, Jr, John R, James G Hunt, Richard N Osborn and Mary Uhl Bien.

Schermerhorn, JR, John R. James G Hunt, Richard N Osborn and Marry Uhl Bien (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diketahui melalui observasi dan interpretasi secara berhati-hati tantangan apa yang dikatakan dan dilakukan orang sambil melakukan pekerjaannya. Mereka menyebutkan sebagai komponen kepuasan kerja. Dalam hal ini ada dua model yang disarankan dapat dipergunakan yaitu *The Minnesota Satisfaction Quesitionnaire* dan *Job Discriptive Index*.

The Minnesota Satisfaction Questinionnaire (MSQ) mengukur kepuasan antara lain dengan (a) *working condition*, kondisi kerja (b) *chances for advancement*, kesempatan untuk maju (c) *freedom to use one's own judgement*, kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri (d) *praise for doing a good job*, memuji karena telah melakukan pekerjaan baik dan (e) *feelings of accomplishment*, perasaan atas penyelesaian.

2.1.10.4. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schermerhorn, JR, John R. James G Hunt, Richard N Osborn and Marry Uhl Bien (2011), maka yang menjadi dimensi tolok ukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan *Job Descriptive Index* meliputi *The work itself*, *Quality of supervision*, *Relation with co workers*, *Promotion opportunities* dan *Pay*.

a) *The work itself*, pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*) dan pertumbuhan (*growth*).

Satisfaction with the work itself mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik,

dihormati dan memanfaatkan ketrampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja.

- b) *Quality of supervision*, kualitas pengawasan yang mencakup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosial (*social support*).

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atas mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik dan bukannya bersifat malas, mengganggu dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Disamping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

- c) *Relationship with co workers*, hubungan dengan rekan sekerja, yang mencakup keselaran sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*).

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, kita mengharapkan senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

- d) *Promotion opportunities* peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances for further advancement*).

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik dan prestise lebih tinggi.

- e) *Pay*. Bayaran dalam bentuk kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis a vis other*).

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginan atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

2.1.11 Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2005) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter

menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya As'ad,(2005).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

2.1.11.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Cascio (2013) menjelaskan bahwa kinerja memastikan pekerja individu atau tim mengetahui apa yang mereka harapkan dan mereka fokus pada kinerja yang efektif. Terdapat tiga elemen kunci yaitu *goals, measures and assessment*. *Goals setting* merupakan sebuah pembuktian track record kesuksesan pada pengembangan kinerja pada sebuah varian seting dan budaya. *Measures* maksudnya memiliki ukuran yang luas dalam mencapai tujuan. *Assesstment* adalah merupakan progress mencapai tujuan khusus dengan perhatian dan upaya dari seorang pekerja atau tim.

Campbell (dalam Boxall et. al, 2007) mendefinisikan kinerja sebagai berikut *performance as behavior or action relevant to the attainment of an organization's goal that can be scale, that is, measured*. Bahwa kinerja adalah perilaku atau kegiatan yang relevan dengan hasil yang dicapai pada sebuah tujuan organisasi yang terukur, Dari definisi tersebut dapat dijabarkan bahwa kinerja berupa perilaku atau aktivitas yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja didasarkan pada

standar yang ada dalam organisasi, apabila standar tercapai atau bahkan melebihi maka kinerja seseorang maksimal, demikian juga sebaliknya.

Dessler (2011) menjelaskan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative terhadap standar prestasinya. Sedangkan manajemen kinerja adalah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dari pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung strategis perusahaan. Manajemen kinerja termasuk praktik manajer mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Rivai (2010).

Karena perusahaan-perusahaan tertarik untuk melakukan perbaikan secara terus menerus serta menciptakan para karyawan yang terlibat, para karyawan yang mengetahui hal-hal yang harus dilakukan dan termotivasi melakukannya, banyak perusahaan bergerak untuk melakukan tinjauan ulang kinerja secara lebih sering yang lebih efisien (Noe, et al, 2010) Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat

disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam periode waktu tertentu yang didasarkan pada standar atau ukuran-ukuran pencapaian tujuan organisasi.

Karena perusahaan-perusahaan tertarik untuk melakukan perbaikan secara terus menerus serta menciptakan para karyawan yang terlibat, para karyawan yang mengetahui hal-hal yang harus dilakukan dan termotivasi melakukannya, banyak perusahaan bergerak untuk melakukan tinjauan ulang kinerja secara lebih sering yang lebih efisien Noe, et al, (2010)

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang bermakna prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Veithzal (2011), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang bermakna prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Veithzal (2011), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan

tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dengan demikian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan.

Menurut Wibowo (2007), kinerja adalah sejumlah faktor atau karakteristik yang diberlakukan secara umum untuk semua pekerjaan terdiri dari kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan, dan inisiatif serta kecerdasan.

Sementara Mathis dan Jackson (2008) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan mampu memberikan kontribusi kepada organisasi perusahaan, antara lain meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangkauan waktu penyelesaian *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif dengan rekan kerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sondang (2008) yang menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Artinya, tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini terdapat

hubungan yang erat antara kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Diasumsikan bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Selain itu adanya keterkaitan antara kinerja individu karyawan, kinerja kelompok (*team work*) dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi didasarkan pada kinerja kelompok, dan kinerja kelompok tersebut didasarkan pada kinerja individu karyawan. Dengan kata lain, efektifitas kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh efektifitas kinerja kelompok dan kinerja karyawannya.

Berkaitan dengan pengertian kinerja, Amstrong dan Baron (2004) menambahkan bahwa kinerja dapat berarti perilaku dan hasil. Perilaku memancarkan sebuah kinerja yang diimplementasikan melalui kegiatan, perilaku bukan sekedar alat untuk mencapai hasil tetapi perilaku sendiri merupakan hasil tersendiri yang merupakan hasil tersendiri yang merupakan produk mental dan fisik yang diaplikasikan pada tugas dan dapat dibedakan dari sekedar hasil.

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja itu sendiri adalah sikap positif untuk mengarahkan pekerjaan seseorang. Secara umum manusia mengalami sikap ini ketika pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan minatnya, ketika kondisi kerja dan penghargaan yang diterima memuaskan, dan ketika mereka menyukai rekan sekerjanya. Daft (2011).

Sependapat dengan uraian di atas, Robbins (2010) menjelaskan bahwa untuk memaksimalkan kinerja dan kepuasan karyawan, perbedaan-perbedaan individual seperti pengalaman, kepribadian, dan tugas kerja hendaknya diperhitungkan.

Dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu : (1) kemampuan; (2) penerimaan tujuan organisasi perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan karyawan dalam organisasi, dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang pegawai tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja seorang pegawai, pengetahuan bidang tugas pekerja yang bersangkutan sangat penting. Veithzal dan Mulyadi (2010).

Kinerja mempunyai keterkaitan dengan produktivitas. Ada dua pendekatan umum dalam mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan misalnya kita cenderung percaya bahwa orang yang terlatih, cerdas, bermotivasi, ahli dan seterusnya akan memiliki kinerja yang baik. Sebagian besar dari kita akan terlebih dahulu menganggap faktor-faktor individual sebagai penyebab kesuksesan maupun kegagalan. Masalahnya adalah kita tidak mengetahui bahwa kinerja tidak berada di bawah kendali masing-masing individu tetapi tergantung dari individu yang bekerja dalam suatu sistem.

Pada dasarnya segala usaha yang dilakukan manajemen dengan menggerakkan semua potensi dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien adalah dalam rangka mencapai tujuan akhir yakni kinerja organisasi meningkat. Menurut As'ad (2011) kinerja adalah hasil kerja yang bersifat kongkrit, dapat diamati, dan dapat diukur. Dalam organisasi terdapat tiga macam kinerja, yaitu :

1. Kinerja organisasi
2. Kinerja proses
3. Kinerja pekerjaan

Ketiga macam kinerja tersebut di atas antara satu dengan yang lainnya saling berkaitan, artinya bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja unit yang dalam hal ini disebut kinerja proses, dan kinerja proses sangat dipengaruhi oleh kinerja individu yang dalam hal ini disebut kinerja pekerjaan.

Adapun manajemen kinerja pada dasarnya berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk membina atau mengembangkan kinerja pegawai.

Menurut As'ad (2005), bagaimana sumber daya manusia itu dikelola dengan baik sehingga terjadilah apa yang disebut pengelolaan SDM, adalah melalui pengembangan sumber daya manusia yang merupakan tujuan utama untuk pengembangan kinerja pegawai. Ditinjau dari misinya pengembangan SDM dibagi ke dalam tiga hal yaitu : 1) menyiapkan pengembangan individu yang ditunjukkan/difokuskan kepada peningkatan kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan tugas sekarang, 2) menyiapkan pengembangan karir yang berfokus kepada peningkatan kinerja yang berkaitan dengan penugasan yang akan datang, dan 3) menyiapkan pengembangan organisasi yang menghasilkan baik optimalisasi pemanfaatan potensi manusia dan peningkatan kinerja manusia yang keduanya secara bersama-sama meningkatkan efisiensi organisasi.

Amstrong (2004) mendefinisikan manajemen kinerja adalah, "*Performance management is a means of getting better results from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within and agreed framework of planned goals standards and attribute/competence requirements.*"

Manajemen kinerja difokuskan pada tiga hal yaitu : pertama, bagaimana manajer dan ketua tim bekerja secara efektif satu dengan lainnya; kedua, bagaimana individu bekerja dengan para manajer dalam tim; dan yang ketiga, bagaimana individu dapat mengembangkan diri dengan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman, dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

2.1.11.2 Tujuan Penilaian dan Manajemen Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mejia et, al. (2012) adalah suatu identifikasi, pengukuran dan manajemen kinerja sumber daya manusia pada organisasi. Maksud identifikasi adalah identifikasi terhadap analisis pekerjaan, sedangkan pengukuran yang terpusat pada sistem pengukuran kinerja apakah kinerja seseorang baik atau buruk. Sedangkan manajemen adalah mengesampingkan tujuan dari system penilaian kinerja yang lampau. Sedangkan manajemen kinerja menurut Mondy (2008) adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Robbins dan Judge (2011) menjelaskan beberapa manfaat dan tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja dalam suatu organisasi perusahaan, antara lain ;

Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian.

Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.

Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.

Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka,

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Sedangkan menurut Noe, et. all. (2010) tujuan-tujuan dari penerapan aplikasi manajemen kinerja terdiri dari tiga macam adalah sebagai berikut:

a. Tujuan strategis

Pertama dan terpenting sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas-aktivitas karyawan dengan sasaran-sasaran organisasi. Salah satu strategi utama yang dilakukan adalah mendefinisikan hasil-hasil, perilaku-perilaku, dan sampai batas tertentu, karakteristik karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi-strategi tersebut, kemudian mengembangkan sistem-sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan sejauh mana para karyawan menunjukkan karakteristik-karakteristik, terlibat dalam perilaku-perilaku, dan memperlihatkan hasil-hasilnya.

Manajemen kinerja sangat penting untuk menerapkan sistem manajemen bakat dan melibatkan hubungan satu per satu dengan para manajer agar dapat memastikan bahwa pelatihan dan pengembangannya yang tepat sedang terjadi.

b. Tujuan administratif

Organisasi-organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja (khususnya penilaian kinerja) pada banyak keputusan administrasi:

administrasi gaji (kenaikan gaji), promosi, pemeliharaan-penghentian tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja, dan pengakuan atas kinerja individu.

c. Tujuan pengembangan

Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah mengembangkan para karyawan yang efektif pada pekerjaan-perkerjaannya. Ketika para karyawan tidak melakukan yang seharusnya, manajemen kinerja berusaha meningkatkan kinerjanya. Umpan balik yang diberikan selama proses evaluasi kinerja sering kali menjadi titik-titik kelemahan dari para karyawan. Idealnya bagaimanapun juga sistem manajemen kinerja tidak hanya mengidentifikasi kekurangan dari aspek-aspek kinerja karyawan, tetapi juga menyebabkan kekurangan tersebut, misalnya kekurangan keterampilan, masalah motivasi, atau beberapa rintangan menaham karyawan kembali. Langkah penting bagi manajemen kinerja adalah mengembangkan ukuran-ukuran di mana kinerja akan dievaluasi. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan pengambilan keputusan, strategis, administratif dan pengembangan.

Menurut Robbins dan Judge (2011) terdapat tiga kriteria pokok yang perlu diaplikasikan dalam melakukan evaluasi kinerja, terhadap karyawan, antara lain adalah :

1). Hasil kerja perorangan, Dengan menggunakan hasil kerja seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi sisa yang dihasilkan, dan biaya perunit produksi. (2) Perilaku, Dalam kebanyakan kasus tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja. (3) Sifat, yaitu berkaitan dengan sifat perorangan, seperti sifat yang baik memperlihatkan rasa percaya diri dapat diandalkan atau mampu

bekerja sama, kelihatan sibuk atau memiliki banyak pengalaman dapat atau tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif.

Sedangkan Dessler (2011) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dalam suatu organisasi perusahaan dapat diukur melalui beberapa dimensi, diantaranya :

a). Kualitas (mutu pekerjaan), b).Kuantitas (jumlah hasil kerja). c). Kewajiban aktual pekerjaan. d).Kompetensi, karyawan diharapkan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya seperti mengidentifikasi dan menganalisis masalah dan mengelola hubungan kerja yang efektif dan harmonis dengan rekan kerja dan konsisten.

Penilaian kinerja menurut Handoko (2007) adalah “proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.” Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Berbagai bias penilai yang dapat terjadi pada waktu penilaian kinerja melalui : (1) halo effect, (2) kesalahan kecenderungan terpusat, (3) terlalu lunak atau terlalu keras, (4) prasangka pribadi, (5) pengaruh kesan terakhir (recently effect).

Penilaian unjuk kerja merupakan “suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja Pegawainya”. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan masukan kepada pegawai dalam usaha memperbaiki kinerjanya dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penilaian unjuk kerja tidak sekedar menilai tetapi juga memperbaiki unjuk kerja. Untuk itu beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dari penilaian adalah : penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan sedang, berbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan, dan melakukan penilaian unjuk kerja. Penilaian

sebaiknya melalui langkah-langkah tertentu, yaitu penentuan sasaran, penentuan standar dan ukuran, penentuan metode, pelaksanaan penilaian, dan evaluasi penilaian.

Daft (2011) mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan “proses pengamatan dan evaluasi kinerja karyawan, pencatatan hasilnya dan penyediaan umpan balik kepada karyawan. Evaluasi kinerja ini merupakan teknik penting lainnya yang digunakan untuk membangun tenaga kerja yang efektif”.

Evaluasi kinerja mempunyai sejumlah maksud dalam organisasi. Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi berfokus pada ketrampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program ini dapat dikembangkan untuk diperbaiki (Robbins, 2010).

Menurut Armstrong (2004) penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas secara baik dan didasarkan pada suatu analisis isi dimana sifat dan perilaku individu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Hal-hal lain yang berkenaan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam.

Wibowo (2013) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu : (1) *quality of work*, (2) *promptness* (ketepatan waktu), (3) *initiatif*, (4) *capability*, dan (5) *communication*. Kelima aspek tersebut menurut Mitchell dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja seseorang di dalam setiap organisasi.

Dijelaskan oleh Sondang (2008) suatu kinerja pada dasarnya diukur dengan kriteria: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan, 4) penghematan biaya dan, 5)

kemandirian atau otonom dalam bekerja. Dari konsep dan operasional kinerja di atas keduanya mengartikan kinerja sebagai, *“the record of outcome produced on a specified job function, or activity during a specified time period”*.

Dengan kata lain ke dua ahli tersebut mengungkapkan bahwa seorang karyawan yang berkinerja baik adalah pegawai yang tidak hanya mampu memberikan hasil dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan, memanfaatkan waktu dan biaya secara optimal, tetapi juga memiliki kemandirian dalam bekerja serta kerjasama yang baik dengan pegawai lain.

Beberapa faktor yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam penilaian kinerja antara lain adalah :

- 1) Kualitas Kerja, meliputi aspek ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas Kerja, meliputi aspek output, kecepatan menyelesaikan output.
- 3) Dapat Diandalkan, meliputi aspek ketaatan terhadap instruksi atasan, memiliki ide kreatif dan inisiatif, bersikap teliti dan hati-hati,
- 4) Sikap dan perilaku, meliputi aspek kesetiaan terhadap organisasi, sikap terhadap pekerjaan dan kerjasama dengan rekan kerja

Dari pengertian-pengertian tersebut diatas dapat dirumuskan konsep kunci bahwa yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai motivasi yang tinggi

untuk melaksanakan pekerjaan serta memahami apa yang menjadi tugas dan pekerjaannya.

2.1.11.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dalam penelitian ini, tolok ukur dari kinerja karyawan dalam organisasi perusahaan diukur berdasarkan dimensi dan kriteria yang disampaikan oleh Mathis & Jackson (2011), penggabungan dimensi dan kriteria ini berdasarkan kecocokan dari objek yang akan diteliti untuk saling melengkapi, sedangkan kriteria kinerja tersebut meliputi :

- a. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- b. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- c. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesamaanggota organisasi.
- d. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan
- e. *Timeliness of output*, yaitu ketepatan waktu untuk menyelesaikan hasil pekerjaan
- f. *Present/attendance on the job* yaitu kehadiran karyawan secara rutin di tempat kerjanya.
- g. *Efficiency of work completed*, yaitu karyawan bekerja secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.
- h. *Effectiveness of work completed* yaitu karyawan bekerja secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

- i. *Quality of output* (kualitas dari hasil). yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Berikut bagan tabel yang menyajikan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis dan dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel. 2.2
Penelitian Terdahulu Yang Memiliki Relevansi

No	Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Voon, M.L., Lo, M.C., Ngul, K.S., Ayob, N.B. (2011) Journal of Business, Management, and Social Sciences. Vol. 2, No. 1, pp. 24-32	<i>The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia, International.</i>	Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Instansi Pemerintah
2	Belias, Dimitros. Koustelious, Athanasios. (2014) A Review, European Scientific Journal. Vol. 10, No. 8, pp. 24-46	<i>Leadership and Job Satisfaction.</i>	Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja
3	Biswas, Wendrila. (2015)	<i>Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate</i>	Budaya Organisasi, Kepuasan	Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja dan

	Journal of Research in Humanities and Social Science. Vol. 3, Issue 8, pp 14-16	<i>Performance</i>	Kerja	lingkungan kerja
4	Gull, Shamaila. Azam, Fariha. (2012) International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 2, No. 12, 97-112	<i>Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore, Pakistan</i>	Budaya Organisasi, Kepuasan kerja	Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja dan lingkungan kerja
5	Springer, Gary Jon. (2011) Journal of Global Business Issues; Burbank 5.1 : 29-42.	<i>A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees</i>	Variabel Motivasi, Kepuasan kerja	Variabel budaya organisasi, lingkungan, kinerja, kepemimpinan Perusahaan Perbankan
6	Timothy A Judge et all. (2001) The Psychological Buletin, 2001, Vol 127 No 3, 376-	<i>The Job Satisfaction Job Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review</i>	Variabel Kepuasan kerja dan kinerja	Variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi lingkungan kerja

	407			
7	Ma Regina, et all. (2006) Asian Journal of Social Psychology ,9,72-79	<i>Psychological empowerment, Job Satisfaction and Performace among Filiino service worker</i>	Variabel kepuasan kerja dan kinerja	Variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi lingkungan kerja <i>call centers di hotel, airlines, food establishments dan banks</i>
8	Jonathan H Westover & Jeannete Taylor. (2010) International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 59 No.8, pp 811-828	<i>International differences in job satisfaction. The effect of public service motivation, reward and work relations.</i>	Variabel kepuasan kerja dan motivasi	Variabel kepemimpinan, budaya organisasi lingkungan kerja, kinerja <i>Public Service</i>
9	Wanda Roos. (2012) SA Journal Of Industrial Psycology Vol 34 No 1,	<i>The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture.</i>	Varibabel Motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi	Variabel Kepemimpina n, kinerja dan lingkungan kerja Perusahaan Riset Pemasaran
10	Olasupo, M O. (2011) Ife Psychologia;	<i>Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction and Job Satisfaction in A Nigerian</i>	Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpin an,	Variabel Lingkungan Kerja, motivasi dan Kinerja

	Ile-lfe 19.1 159-176.	<i>Manufacturing Organization</i>	Kepuasan Kerja Perusahaan Manufaktur	
11	Jayaweera, Thustel. (2015) International Journal Business and Management, Vol. 10, No. 3, 271-278	<i>Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England,</i>	Lingkungan kerja, kinerja karyawan dan motivasi kerja	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Perusahaan Hotel/Jasa
12	Monce Brury (2016) Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.1, 1-16	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong	Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Lingkungan kerja. Institusi Pemerintah
13	Susetyo, Widyanto Eko. Kusmaningtyas, Amiartuti. Tjahjono, Hendro. (2014): Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen. Vol. 1, No. 1, hal. 83-93	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.	Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Motivasi, Kepemimpinan Perbankan/Jasa
14	Edi Saptono (2013)	Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional,	Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan	Budaya Organisasi, Lingkungan

	Disertasi UNPAS	komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan perusahaan BUMN industri pertahanan di Jawa Barat.	Kerja, Kinerja Karyawan	Kerja Perusahaan BUMN
15	Ramlis Abubakar (2014) Disertasi UNPAS	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Etos Kerja Implikasinya terhadap Kinerja Guru Tersertifikasi pada SMA di Provinsi Maluku Utara	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja. Institusi Pendidikan.

Sumber : data diolah 2016

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan bahwa penelitian yang dilakukan dalam disertasi ini benar-benar mempunyai tingkat originalitas yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari judul penelitian disertasi ini tidak mempunyai kesamaan dari setiap variabel maupun obyek penelitian dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

2.3. Posisi Penelitian

Untuk mengetahui posisi penelitian dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, dijelaskan sebagai berikut :

1. Penelitian M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob (2011)

Kepemimpinan interaksi pengaruh proses antara pemimpin dan bawahan di mana seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan tergantung pada pemimpin organisasi dan gaya kepemimpinan mereka. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, para pemimpin dapat mempengaruhi karyawan

kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas. Dua ratus eksekutif Malaysia yang bekerja di sektor publik secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini. Dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu, transaksional dan transformasional ditemukan memiliki langsung hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dianggap cocok untuk mengelola organisasi pemerintah. Implikasi dari temuan itu dibahas lebih lanjut.

2. Penelitian Belias, Dimitros. Koustelious, Athanasios. (2014)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan tinjauan kritis dari pengaruh antara kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh para karyawan. kepemimpinan organisasi atau lembaga mengacu nya pemimpin gaya memberikan arahan, melaksanakan rencana dan memotivasi karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada persepsi karyawan dari kerja mereka lingkungan, hubungan antara rekan-rekan, pendapatan dan promosi peluang. review menunjukkan bahwa kontemporer fenomena yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kepuasan kerja terkait dengan hubungan karyawan dengan rekan-rekan dan atasan, kinerja dan persepsi tertentu organisasi mereka budaya. Selain itu, preferensi karyawan gaya kepemimpinan cenderung dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk karakteristik demografi. Bisa didukung, karena itu, bahwa mengukur dan menganalisis lembaga ini gaya kepemimpinan dalam kombinasi dengan demografi karyawan dan karakteristik individu dapat

menyebabkan kesimpulan yang berharga, sehingga pekerjaan itu kepuasan dipromosikan.

3. Penelitian Biswas Wendrila (2015)

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai “pemogramman kolektif pikiran” yang membedakan anggota satu organisasi dari yang lain. Itu sangat penting menciptakan suasana kepuasan kerja untuk semua karyawan, sehingga mereka termotivasi tinggi untuk bekerja dengan baik dan berkomitmen pada pekerjaan mereka.

Organisasi saat ini beroperasi di lingkungan yang penuh gejolak dan menantang yang ditandai oleh persaingan yang ketat dan dipersulit oleh perubahan peraturan. Aturan permainan dan medan bermain itu sendiri berubah. Seiring dengan itu, mengubah pola khas perilaku karyawan dan masalah ketidakpuasan, keluhan, frustrasi yang seringkali menyebabkan perselisihan dalam skala besar. Dengan menyediakan setiap anggota organisasi dengan 'kompas internal' dalam hubungannya dengan pemahaman tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana hal itu harus dilakukan, budaya organisasi dapat memberi energi dan mengarahkan setiap usaha dan tindakan anggota. Makalah ini berfokus pada pengaruh antara budaya organisasi dan tingkat kepuasan kerja dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ini menyoroti bagaimana budaya organisasi membantu dalam menciptakan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan membantu dalam mencapai keunggulan dan efektivitas organisasi.

4. Penelitian Gull (2012)

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh tipe budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan khususnya pada organisasi di Lahore, Pakistan. Penelitian ini menentukan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, dan varians relatif antara tipe budaya dan tingkat kepuasan kerja. Jenis budaya yang dipelajari didasarkan pada kerangka kerja jenis budaya organisasi Cameron dan Freeman (1990). Sampel sebanyak 220 karyawan telah dipelajari dan SPSS 19 digunakan untuk analisis data. One Way ANOVA, korelasi Pearson dan Analisis Regresi dilakukan untuk mengukur hipotesis. Penelitian ini meneliti pengaruh dengan empat jenis budaya, yaitu Klan, Adhokrasi, Hirarki dan Pasar. Clan dan Adhocracy menemukan pengaruh positif dengan kepuasan kerja yaitu mereka yang bekerja di bawah budaya ini lebih puas dengan pekerjaan mereka, Hirarki dan Pasar ditemukan berada dalam pengaruh negatif dengan kepuasan kerja yaitu mereka yang bekerja di bawah budaya ini tidak puas dengan pekerjaan mereka.

5. Penelitian Springer, Gary Jon. (2011)

Penelitian yang masih ada menawarkan hasil yang bertentangan dari efek motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja. Penelitian ini menguji pengaruh antara variabel-variabel ini untuk menentukan dampak dari motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja di karyawan bank. Hasil studi menunjukkan korelasi positif antara motivasi kerja dan prestasi kerja dan korelasi positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Selain itu, kombinasi dari motivasi kerja dan kepuasan kerja ditemukan secara signifikan memprediksi kinerja pekerjaan. Faktor-faktor

lain yang diuji yang tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja kerja termasuk jenis kelamin, gaji, dan stres. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan strategi manajerial untuk meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja, manajer dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan bank.

6. Penelitian Timothy A Judge et all, (2001)

Secara kualitatif dan kuantitatif meninjau pengaruh antara kepuasan pekerjaan dan kinerja pekerjaan. Tinjauan kualitatif dilakukan sebanyak 7 model yang menjadi karakteristik penelitian masa lalu padahal mengenai hubungan antara kepuasan pekerjaan dan kinerja pekerjaan. Meskipun beberapa model menerima dukungan yang lebih dari pada yang lain, penelitian ini belum memberikan hasil konklusif atau ketidaksetujuan dari setiap model, sebagian karena kurangnya asimilasi dan integrasi di dalam literatur.

Penelitian ini lebih ditujukan untuk menguji mengikuti 2 meta-analisis dari pengaruh antara kepuasan pekerjaan dan kinerja pekerjaan. Karena keterbatasan dalam analisis sebelumnya dan salah tafsir dari temuan terdahulu, meta-analisis yang baru dilakukan terhadap 312 sampel.

7. Penelitian Ma Regina, et all, (2006)

Studi ini melakukan survey pada 954 karyawan dan atasan mereka untuk menentukan pengaruh antara pemberdayaan dengan kepuasan kerja dan kinerja pada 5 sektor jasa yang berbeda : hotel, servis makanan, perbankan, *call center* dan *airlines*. Pemberdayaan psikologis berkorelasi positif dengan kepuasan dan kinerja pekerjaan. Meskipun motivasi dari dalam dikaitkan dengan tinggi nya tingkat kepuasan pemberdayaan dan

kepuasan kerja, namun bertentangan dengan hipotesis bahwa motivasi dari dalam tidak memiliki hubungan moderat antara pemberdayaan, kepuasan kerja dan kinerja. Pemberdayaan pada karyawan laki-laki dilaporkan lebih besar dibanding wanita bahkan ketika tingkat pekerjaan dan kinerja. Analisis *cross-industry* menunjukkan perbedaan pemberdayaan di bidang pelayanan dengan karyawan di *call center* kurang diberdayakan dibandingkan dengan karyawan di industri hotel, airlines, makanan dan bank.

8. Penelitian Jonathan H Westover & Jeannete Taylor. (2010)

Tujuan utama penelitian ini ditujukan untuk mengeksplorasi *cross-national* dan perbedaan dalam kepuasan kerja yang faktor penentu dari waktu ke waktu (1989-2015) yang pada gilirannya berdampak produktivitas pekerja jangka panjang dan kinerja. Memanfaatkan non panel data longitudinal dari international survei sosial program. Analisis ini digunakan untuk mengeksplorasi pengaruh antara pekerjaan kepuasan dan utamanya *cross nationally* faktor penentu (Jerman, Inggris, Amerika Serikat, Hungaria, Norwegia dan Israel). Temuan jelas menunjukkan bahwa imbalan instristik menjelaskan varians dalam kepuasan kerja diikuti oleh hubungan kerja dengan manajemen. Meskipun ada keterbatasan penelitian ini mendukung literatur dan empiris penelitian deskripsi yang melihat kepuasan kerja, PSM, imbalan kerja dan dinamika interpersonal.

9. Penelitian Wanda Roos. (2012)

Dalam studi ini , hipotesis yang diteliti adalah pengaruh antara motivasi karyawan, kepuasan pekerjaan dan budaya perusahaan. Sampel yang diambil terdiri dari staff permanen sebuah perusahaan riset pemasaran di

afrika selatan. Tiga instrument pengukuran yang digunakan, yaitu kuesioner *Koefisien Pearson Product Moment* ini kemudian dihitung dan hubungan linear kemudian dikembangkan melalui *correlation* analisis. Pengaruh moderator dari motivasi karyawan juga diteliti. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan linear antar variabel. Akan tetapi temuan ini tidak mendukung efek moderate. Dengan hasil penelitian ,organisasi riset pemasaran khususnya , dapat dipengaruhi oleh sikap/kebiasaan di tempat kerja dibawah pengaruh jajaran para manajernya.

10. Penelitian Olasupo (2011)

Penelitian ini meneliti pengaruh antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam organisasi manufaktur swasta Nigeria. Populasi penelitian terdiri dari karyawan International Brewery P1c, Ilesha dan sampel penelitian terdiri dari 80% dari tenaga kerja di Brewery terdiri 150 responden di rasio 5: 9: 1 dari staf kader junior, staf kader senior dan manajemen kader masing-masing. Tiga instrumen psikologis standar yaitu: Organisasi Skala Budaya, Pengawas Perilaku Deskripsi Angket dan Minnesota Satisfaction Questionnaire digunakan untuk mengumpulkan data dari responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di tempat pembuatan bir tinggi karena ada karyawan lebih puas di tempat pembuatan bir daripada yang tidak puas. Budaya yang dominan adalah kompetitif, dan gaya kepemimpinan yang berlaku adalah demokrasi. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Ini juga tidak menemukan pengaruh yang signifikan

antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Studi menyimpulkan bahwa budaya dan kepemimpinan organisasi gaya tidak mempengaruhi kepuasan kerja

11. Jayaweera Thustel (2015).

Penelitian ini menguji pengaruh antara faktor lingkungan kerja dengan kinerja kerja dengan motivasi kerja. Dan sejauh mana hubungan ini dimediasi oleh motivasi kerja di antara sampel pekerja hotel di Inggris. Dalam penelitian cross-sectional ini, survei kuesioner dilakukan di antara 254 pekerja hotel di Hotel rantai dua di Bristol, Inggris. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keduanya Faktor lingkungan kerja dan kinerja kerja dan bahwa motivasi kerja menengahi hubungan antara kondisi kerja dan kinerja kerja. Hasilnya juga menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keduanya Motivasi kerja dan kinerja kerja pekerja hotel. Hasilnya menunjukkan pentingnya bekerja kondisi dan motivasi kerja dalam menjelaskan kinerja pekerja hotel dalam rangka kerja kondisi lingkungan dan kinerja kerja. Keterbatasan dan implikasi dan penelitian juga dibahas.

12. Monce Brury (2016).

Kepuasan dan ketidakpuasaan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan tugas merupakan hal yang senantiasa selalu ada dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Lokasi pada penelitian dilakukan pada Kantor SAR Sorong dengan jumlah sampel 78 pegawai. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap kinerja pegawai.

13. Susetyo Widyanto (2014)

Sumber daya manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, sudah seharusnya pihak manajemen memperhatikan semua hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar para karyawan mempunyai kepuasan kerja yang diwujudkan dalam kinerja yang tinggi. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi yang diciptakan dalam perusahaan dan lingkungan kerja yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. Penelitian ini termasuk dalam jenis causal research. Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya sebanyak 40 orang, sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 36 orang yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel bootstrapping. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan

kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan software Smart PLS (Partial Least Square). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian dinyatakan terbukti kebenarannya.

14. Edy Saptono (2013).

Penelitian Edy Saptono meneliti analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan BUMN industri pertanahan di Jawa Barat dengan menggunakan SEM. Pada penelitian ini memiliki variabel yang berbeda pada variabel independent terdapat kepemimpinan, budaya organisasi, Motivasi. Variabel intervening kepuasan kerja dan variabel independen adalah variabel kinerja karyawan serta ditambah variabel moderasi lingkungan kerja dengan menggunakan analisis jalur.

15. Ramlis Abubakar (2014).

Penelitian Ramlis Abubakar dengan meneliti pengaruh kompensasi, kompetensi, kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan etos kerja Implikasinya terhadap kinerja guru tersertifikasi pada SMA di Provinsi Maluku Utara dengan menggunakan analisis jalur.

Penelitian ini sama-sama menggunakan analisis jalur memiliki variabel yang lebih kompleks dan berbeda pada variabel independen terdapat kepemimpinan, budaya organisasi, Motivasi. Variabel intervening kepuasan kerja dan variabel independen adalah variabel kinerja karyawan serta ditambah variabel moderasi lingkungan kerja

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka penelitian ini berada pada posisi penyempurnaan penelitian sebelumnya. Hal ini dikarenakan. 1). Lokus penelitian ini pada Industri garment di Jakarta. 2). Pada penelitian ini menggunakan variabel yang berbeda 3). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah tahap pertama *cluster random sampling* dan tahap kedua *proposional simple random sampling*.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka teori penelitian ini didasarkan pada teori-teori dalam manajemen sumber daya manusia dan teori perilaku organisasi. Organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang menghadapi lingkungan yang berkembang cepat dan peran sumber daya manusia dalam organisasi sungguh dominan sehingga istilah manajemen sumber daya manusia digunakan untuk mengakui pentingnya karyawan sebagai asset perusahaan. Hubungan antar variabel dalam penelitian sesuai judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan kerja Implikasinya Pada Kinerja Kerja Karyawan Bagian Produksi dengan dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (Perusahaan Garmen di DKI Jakarta)”.

Kepemimpinan proses suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan. Ini mengandung makna bahwa kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh dan semua hubungan interpersonal, pentingnya menjadi agen perubahan dan menfokus pada

menyelesaikan tujuan. Kepemimpinan yang baik di harapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berdampak kepada kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Teori motivasi ERG (*Existensi, Relatedness, Growth*) dari Alderfer menjelaskan bahwa kebutuhan manusia itu dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu kebutuhan eksistensi, kebutuhan akan hubungan / relasi serta kebutuhan untuk tumbuh berkembang, dalam kebutuhan eksistensi terdapat unsur kompensasi sehingga jelas bahwa kompensasi itu memiliki hubungan dengan motivasi kerja.

Pada dasarnya seseorang bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Banyak faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan salah satunya budaya organisasi yang kuat dan mendukung antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan dimana budaya (*culture*) dikatakan memberikan pedoman bagi karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya dengan sistem dan administrasi serta berinteraksi dengan atasannya. Jadi apabila budaya organisasi mendukung atau kondusif maka kepuasan kerja akan meningkat, sebaliknya jika budaya organisasi tidak mendukung maka kepuasan kerja akan menurun.

Berikut ini disajikan penjelasan hubungan dan pengaruh diantara variable-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Hubungan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi.

Schein (2010) membahas hubungan antara budaya organisasi dengan kepemimpinan. Dari hasil pengamatan Schein mengambil kesimpulan bahwa

budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri sebagai *strong leader*. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui bahwa keberhasilan perusahaan sekarang berawal dari kepemimpinan baru.

Budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber, yaitu (a). keyakinan, nilai-nilai dan asumsi dari pendiri organisasi (b) pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang dan (c) keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru.

Budaya korporasi yang efektif menunjukkan seperangkat kualitas dan keyakinan yang secara jelas memberi manfaat pada budaya perusahaan dan keseluruhan kinerja bisnis. Hal tersebut dapat dilakukan semua orang dalam organisasi, tetapi pemimpin mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki orang lain. Pemimpin secara unik diposisikan untuk membangun budaya sebagai proses pembaruan. Want (2006).

Pearce & Robinson (2011) menjelaskan kepemimpinan dan budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi karena kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang sudah ada dapat sangat mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin. Kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan akan mendorong terjadinya peningkatan motivasi kerja dan kinerja organisasi, sehingga semakin baik peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan maka motivasi akan baik dan kinerja organisasi akan semakin baik pula.

2. Hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan membantu orang menemukan tujuan. Bantuan itu merupakan faktor manusiawi yang mengikat kebersamaan dalam sebuah kelompok yang memotivasi anggotanya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin disuatu organisasi memiliki peran yang kuat dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi di kalangan karyawan. Pemberian semangat motivasi setiap individu berbeda-beda dan semua itu bisa disesuaikan dengan keadaan dan kondisi dimana individu yang bersangkutan berada.

Pemimpin menyadari dengan memiliki karyawan yang berkualitas serta bermotivasi tinggi dalam bekerja adalah sebuah asset yang bernilai tinggi. Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut :

- a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Pada dimensi kedua ini seorang pemimpin memberikan dukungan sebagai bentuk motivasi kepada anggota kelompoknya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan dengan motivasi. Gibson, Ivancevich, Donnelly (2012).

Menurut Herzberg (dalam Sudaryono 2014) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya,

hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Pemimpin sebaiknya mengembangkan motivasi intrinsik dan meminimalkan motivasi ekstrinsik.

Salah satu bentuk perilaku seorang pemimpin yang lain adalah perilaku untuk memotivasi pegawai. Memotivasi pegawai baik secara langsung atau tidak langsung akan membangkitkan potensi yang dimiliki sehingga pegawai tersebut memiliki usaha dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi secara efektif dan efisien. Belias et al (2014).

3. Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi.

Hubungan budaya organisasi dengan motivasi dapat dilihat dari pendapat Kreitner & Kinicki (2010). Menurutnya ada tiga tipe budaya organisasi yaitu 1) budaya konstruktif, yang memotivasi tenaga kerja untuk berinteraksi dan mengerjakan tugas secara bersama-sama dalam persatuan serta berkeyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan memperhatikan penghargaan terhadap kinerja, 2) budaya organisasi pasif-defensif yang memotivasi tenaga kerja untuk mengerjakan tugasnya dengan cepat dan aman, berkeyakinan normatif, mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif, 3) budaya organisasi agresif-defensif yang memotivasi tenaga kerja untuk mengerjakan tugasnya dengan cepat dan aman, berkeyakinan normatif, mencerminkan oposisi, kekuasaan kompetitif.

Budaya Organisasi suatu sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat di dalam suatu organisasi, yang dapat dijadikan sebagai faktor pembeda terhadap organisasi lain, selain menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi dalam interaksi antar

anggota organisasi dan interaksi dengan organisasi lainnya. Sedangkan, motivasi kerja dorongan upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan tugas-tugas dalam lingkup pekerjaannya. Hakikat dari motivasi adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. 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 maka makin tinggi pula motivasi kerjanya. Wibowo (2011).

Menurut Veithzal (2011) keterhubungan yang dimaksud meliputi perlunya bagi karyawan untuk memelihara hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, baik sesama rekan kerja pada unit yang sama maupun pada unit kerja lain. Pertumbuhan yang dimaksud meliputi adanya kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan untuk mempertinggi kapasitas kerja. Jadi budaya organisasi dan kepemimpinan saling mendukung sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku para karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Pemimpin yang efektif akan menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori. Colquit, Lepine, Wesson (2011) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja diantaranya kepuasan atasan/pimpinan. Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik.

Kepuasan bawahan menunjukkan sikap dan perilaku bawahan pada pemimpin mereka. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi sedangkan jika tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional menimbulkan rasa bangga, perhatian, penghargaan dan adanya dorongan untuk memunculkan ide dan kreatifitas yang merupakan sarana untuk aktualisasi diri sehingga dapat meningkatkan kepuasan bawahan.

Sedangkan Belias et al (2014) dalam hasil penelitiannya: Kepemimpinan secara luas sebagai proses pengaruh mempengaruhi tindakan karyawan, tujuan pilihan untuk kelompok atau organisasi dan interaksi yang dinamis antara atasan dan karyawan. Dan ada hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan karyawan.

Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan. Robbins (2011).

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin. Hughers (2012)

Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya.

5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja dikatakan bahwa penempatan yang sesuai akan mendukung pencapaian kepuasan kerja dan pencapaian tujuan organisasi dan mengatakan ada beberapa peran dari budaya organisasi yang salah satunya dengan budaya organisasi yang baik akan mempermudah timbulnya komitmen dan peningkatan kepuasan dalam bekerja.

Budaya organisasi ditentukan oleh nilai-nilai yang mendominasi organisasi yang diterima oleh mayoritas karyawan serta norma-norma dan keyakinan anggota organisasi umum. Menurut Cameron & Freeman (dalam Gull 2012) karyawan yang bekerja dibawah budaya Clan (lingkungan yang ramah dan mentor bersahabat) dan Adhocracy (tempat kerja yang kreatif, visioner dan pemimpin inovatif) merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam penelitian Sabri, Pirzada. (2011) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga pembuat kebijakan harus berfokus pada peningkatan kerjasama, kepercayaan, saling menghargai pendapat, dan pemikiran rekan kerja serta pikiran yang terbuka untuk menerima masukan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut Want (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

6. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas.

Menurut Gomes (2005) hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.3
Hubungan Motivasi dan Kepuasan

	Kepuasan Tinggi	Kepuasan Rendah
Motivasi Tinggi	1.Nilai positif bagi organisasi dan bagi karyawan	2.Nilai positif bagi organisasi dan negative bagi karyawan.
Motivasi Rendah	3.Nilai negatif bagi organisasi, positif bagi karyawan	4.Nilai negatif bagi organisasi dan bagi karyawan

Sumber :Gomes 2005

Pada kuadran pertama dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Keadaan ini dapat terjadi bila kesamaan antara harapan karyawan dan perusahaan dengan keadaan nyata saat ini, dimana di satu sisi perusahaan menemukan kondisi karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan, sedangkan karyawan menemukan kondisi bahwa segala harapan mereka berkaitan dengan karir, gaji telah diberikan oleh perusahaan. Faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Makin tinggi harapan kerja dapat terpenuhi makin tinggi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan karyawan akan menjadi motivasi kerja terpenuhi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dengan supervisor juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi

kepuasan pekerja Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja ini merupakan aspek penting pada diri seseorang karyawan didalam organisasi karena dengan adanya kepuasan kerja pada diri seseorang karyawan dalam bekerja dan akan lebih memacu motivasinya dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahwa aspek –aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah komunikasi dan rekan kerja,promosi,keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen pengawasan, faktor-faktor intrinsik pekerjaan kondisi kerja,aspek sosial dalam pekerjaan.Sedangkan faktor yang mempengaruhinya yaitu bahwa aspek –aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah promosi gaji,pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi/ kebijakan, komunikasi, tanggungjawab, pengakuan, prestasi kerja,dan kesempatan untuk berkembang. Robbin (2011) Berdasarkan penjelasan di atas, berarti terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja 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, 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

7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi perusahaan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja, seseorang dikatakan puas

bekerja di suatu perusahaan dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari dalam menyelesaikan pekerjaannya di dalam perusahaan tersebut .

Kavita. (2012) Kepuasan Kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. *Human Resource* memiliki peran andil dalam merubah kepuasan kerja yang meningkatkan kreatifitas dan kinerja karyawan. Karyawan akan puas dengan beberapa aspek pada pekerjaan mereka dan tidak puas dengan beberapa aspek sehingga membedakan satu sama lain.

Menurut Veithzal (2010) menjelaskan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh banyaknya gaji, konsekuensi, kepuasan kerja sedangkan kinerja yang rendah dipengaruhi penggajian yang rendah.

McShane dan Glinow (2010) menjelaskan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh banyaknya gaji, konsekuensi, kepuasan kerja sedangkan kinerja yang rendah dipengaruhi penggajian yang rendah

Luthans (2011) menerangkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

8. Pengaruh Lingkungan Kerja (dalam memoderasi pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Karyawan yang telah mencapai derajat kepuasan kerja akan senantiasa termotivasi untuk bekerja seoptimal mungkin sesuai target dan tugas yang diberikan perusahaan. Apabila hal tersebut didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang kondusif seperti bangunan tempat kerja yang asri, nyaman, tata ruang yang rapi, hubungan antar karyawan dan atasan yang harmonis maka akan sangat berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan tersebut.

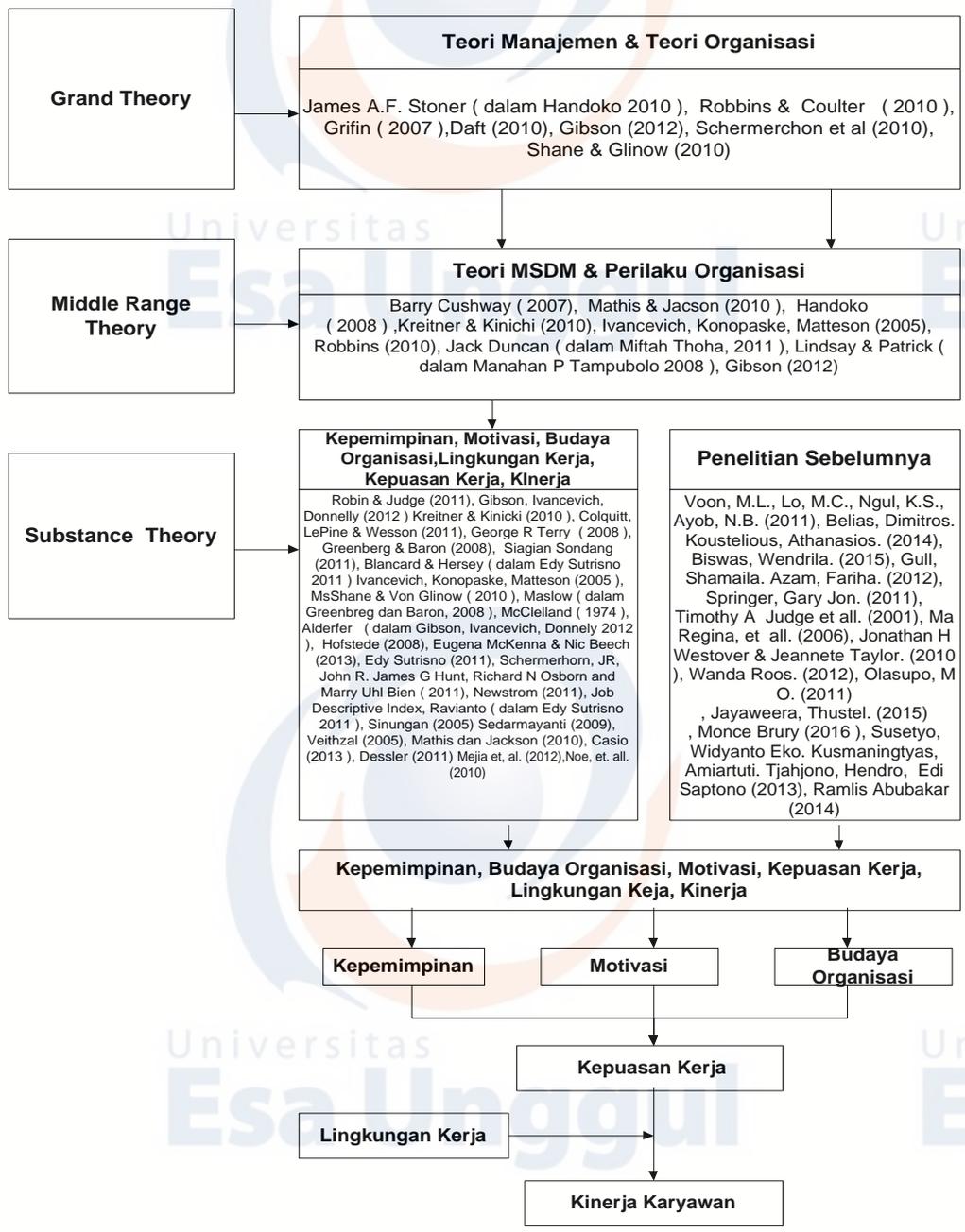
Jayaweraa (2015) mengemukakan bahwa hasil penelitiannya bahwa memiliki faktor lingkungan yang tepat baik fisik dan psikososial akan memimpin

untuk meningkatkan kinerja. Manajer dan supervisor harus mempertimbangkan lingkungan kerja sedangkan mempertimbangkan faktor fisik dan psikologi untuk mendorong kinerja pekerjaan staff mereka.

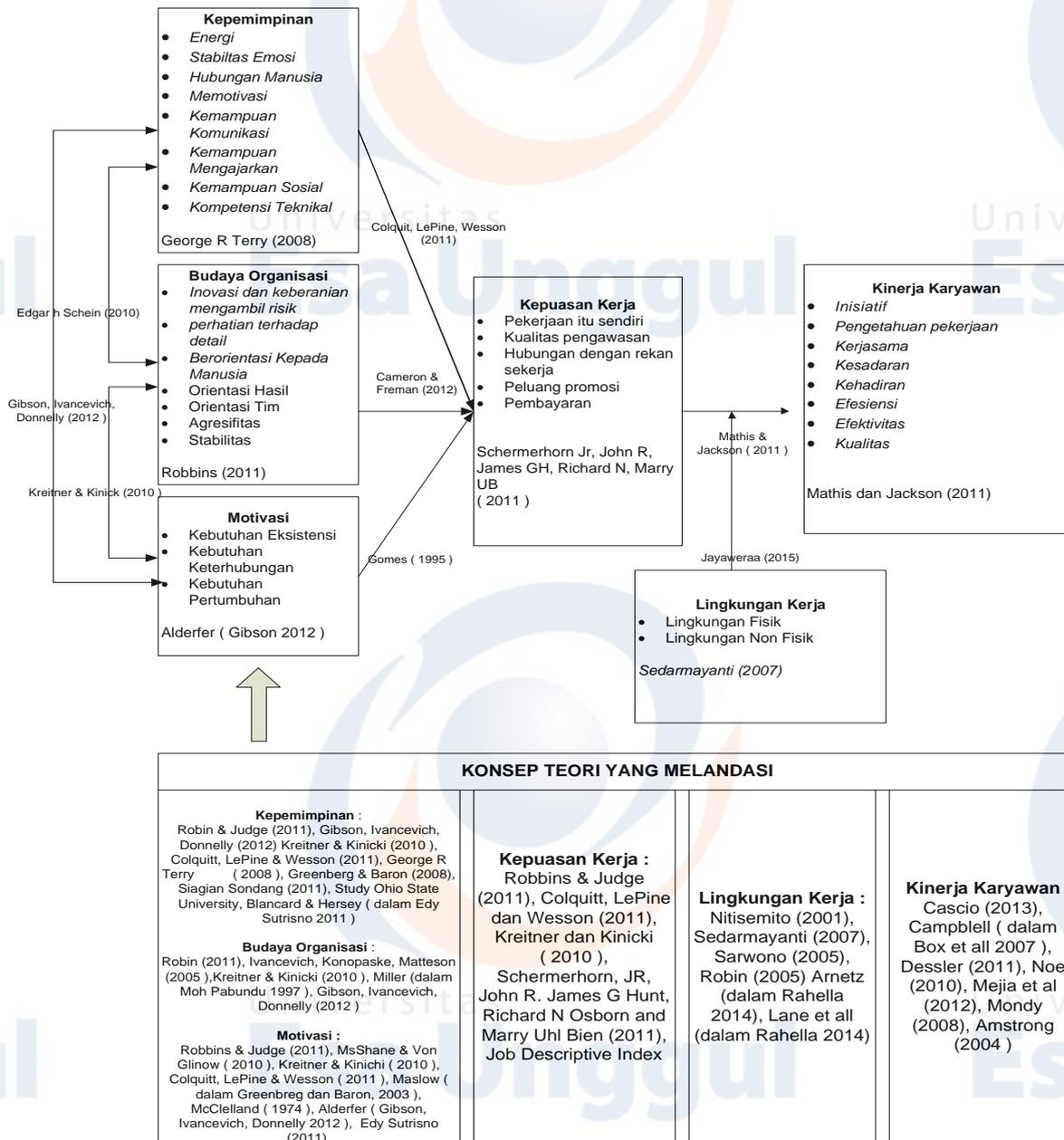
Singh (2013) Lingkungan yang baik dan suasana kerja yang bagus dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan karyawan akan mencoba untuk memberikan yang terbaik yang dapat meningkatkan kinerja pekerjaan karyawan

Imran (2012) Lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman, nyaman dan kepuasan bagi karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih optimal. Lingkungan kerja selain yang bersifat fisik juga mencakup lingkungan sosial terkait hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dengan atasannya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Karyawan yang telah mencapai derajat kepuasan kerja akan senantiasa termotivasi untuk bekerja seoptimal mungkin sesuai target dan tugas yang diberikan perusahaan. Apabila hal tersebut didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang kondusif seperti bangunan tempat kerja yang asri, nyaman, tata ruang yang rapi, hubungan antar karyawan dan atasan yang harmonis maka akan sangat berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan tersebut.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3
Model Paradigma Penelitian.

2.5. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka berfikir di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan garmen di Kawasan Industri wilayah DKI Jakarta.
2. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan garmen di Kawasan Industri wilayah DKI Jakarta.
3. Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan garmen di Kawasan Industri wilayah DKI Jakarta.
4. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan garmen di Kawasan Industri wilayah DKI Jakarta.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan garmen di Kawasan Industri wilayah DKI Jakarta.
6. Lingkungan Kerja memperkuat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan garmen di Kawasan Industri wilayah DKI Jakarta.