

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan [9].

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik [10].

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu [1]:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa sekarang maupun yang akan datang,

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan / keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari

hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.

10. *Kedisiplinan*

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

11. *Pemberhentian (Separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [11].

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika [12].

Dari pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan kinerja adalah hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

2.1.2.2 Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan pertemuan antara keinginan perusahaan atau organisasi dan keinginan pegawai. Standar kinerja menyediakan penilai dan ternilai dasar untuk melukiskan kinerja ternilai dapat dipahami oleh keduanya. Standar kinerja karyawan tergantung pada jenis pekerjaan yang dilakukan. Ada beberapa kriteria standart kinerja yaitu [13] : (1) Kuantitas keluaran; (2) Kualitas keluaran; (3) Ketepatan waktu keluaran; (4) Pengaruh dari upaya; (5) Cara melaksanakan pekerjaan; (6) Metode melaksanakan tugas; (7) Standar sejarah.

2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu [14]:

1. Kemampuan dan Keahlian
Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan
Merupakan pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan Kerja
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian
Merupakan kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi Kerja
Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.1.2.4 Peran Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja kerja maka diperlukan indikator kinerja karena indikator kerja sangat penting dalam sebuah perusahaan. Indikator kinerja merupakan sarana atau alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses, dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri. Indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal perusahaan / organisasi ataupun eksternal perusahaan / organisasi. Bagi pihak internal, indikator kinerja digunakan untuk melaporkan hasil

kerja. Hal itu terkait dengan tujuan pemenuhan akuntabilitas manajerial. Indikator kinerja bagi manajemen dapat digunakan sebagai sarana melakukan perbaikan berkelanjutan. Bagi pihak eksternal indikator kinerja digunakan untuk melakukan evaluasi dan pemantauan kerja.

Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain [15] :

1. Membantu memperbaiki praktik manajemen
2. Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan.
3. Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian.
4. Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua level organisasi / perusahaan.
5. Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

2.1.2.5 Karakteristik Indikator Kinerja

Ada beberapa karakteristik indikator kinerja agar kinerja yang dihasilkan tidak memberikan gambaran kinerja yang terdistorsi. Sistem pengukuran kinerja yang efektif dan tidak terdistorsi diperoleh melalui desain indikator kinerja yang baik.

Beberapa syarat indikator kerja yang baik antara lain [16] :

1. **Konsisten**
Indikator kinerja yang dikembangkan harus memenuhi prinsip konsistensi, yaitu indikator tersebut harus konsisten antar waktu dan juga konsisten antar unit. Indikator kinerja tidak berubah karena waktu yang berbeda atau untuk unit yang berbeda. Indikator kinerja yang tidak konsisten menyebabkan indikator tidak dapat diandalkan dan akibatnya gambaran kinerja yang dihasilkan bias dan menyesatkan dalam pengambilan keputusan.
2. **Dapat diperbandingkan**
Indikator kinerja harus memenuhi syarat dapat diperbandingkan. Jika indikator kinerja tidak konsisten, maka kinerja tidak dapat diperbandingkan, baik perbandingan antarwaktu maupun antarunit. Syarat keterbandingan ini sangat penting karena pengukuran kinerja tidak bersifat mutlak akan tetapi relatif. Terdapat lima standar utama untuk membandingkan kinerja yaitu ; (1) perbandingan dengan periode sebelumnya; (2) perbandingan dengan

perusahaan atau organisasi sejenis; (3) perkiraan kinerja di masa yang akan datang; (4) kinerja yang telah dicapai; (5) perbandingan dengan standar kinerja minimal. Hal ini untuk mengetahui apakah kinerja yang dihasilkan masih di bawah kinerja minimal, sama, atau sudah di atasnya.

3. Jelas

Indikator kinerja harus jelas dan sederhana agar mudah dipahami. Kejelasan indikator kinerja menyangkut kejelasan ukuran yang digunakan terhadap kinerja yang diukur.

4. Dapat dikontrol

Indikator kinerja yang dikembangkan harus dapat digunakan oleh manajemen untuk alat pengendalian. Apabila manajer tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan indikator kinerja yang dibuat, maka manajer tidak akan dapat mengendalikan kinerja yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Kontinjensi

Indikator kinerja yang dikembangkan dapat mengikuti berbagai perubahan lingkungan yang mungkin terjadi. Jadi, indikator kinerja harus luwes, fleksibel dan tidak bersifat mutlak dan kaku.

6. Komprehensif

Indikator kinerja hendaknya tidak parsial, karena indikator kinerja yang tidak komprehensif hanya mengukur kinerja secara parsial dan tidak mampu merefleksikan semua aspek yang diukur.

7. Fokus

Indikator kinerja harus berfokus pada sesuatu yang diukur.

8. Relevan

Indikator kinerja harus relevan dengan sesuatu yang diukur. Indikator kinerja harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi. Dalam mengembangkan indikator kinerja harus memperhatikan indikator yang relevan dan dibutuhkan untuk mengukur kinerja. Hal itu penting karena indikator kinerja yang terlalu banyak dan tidak relevan akan menyebabkan manajemen kesulitan untuk berkonsentrasi pada kinerja yang membutuhkan prioritas.

9. Realistis

Indikator kinerja harus bersifat realistis. Target yang ditetapkan harus didasarkan pada harapan yang realistis sehingga kemungkinan untuk dicapai.

2.1.2.6 Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja, yaitu [14]:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

3. Waktu (jangka waktu)

Ketepatan waktu artinya kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

4. Efektivitas

Seberapa jauh atau baik sumber daya dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

5. Pengawasan

Setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang baik.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuannya [16].

Motivasi dapat diartikan sebagai proses yang diawali dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk mencapai sasaran atau insentif [17].

Berdasarkan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan agar tujuan yang diinginkan tercapai.

2.1.3.2 Pendekatan terhadap Motivasi

Terdapat beberapa pendekatan terhadap motivasi, yaitu [1]:

1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah :

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Kebutuhan ini disebut kebutuhan yang paling dasar.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Kebutuhan ini biasanya ada setelah kebutuhan fisiologis, rasa aman dan sosial sudah terpenuhi.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang tertinggi.

2. Teori Kebutuhan (McClelland)

Menurut Mc Clelland hal – hal yang memotivasi seseorang adalah :

a. Kebutuhan akan prestasi

Mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

b. Kebutuhan akan afiliasi

Mendorong seseorang untuk mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugasnya demi kebutuhan atas perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju, dan perasaan ikut serta

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Mendorong seseorang untuk mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan dan kedudukan yang terbaik.

3. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Menurut Herzberg, cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil penelitian, Herzberg mengemukakan ada dua faktor yang kebutuhan yang diinginkan seseorang, yaitu :

a. Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Kebutuhan tingkat rendah yang jika terpenuhi nilainya menjadi nol. Faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, dan beberapa macam tunjangan lainnya.

b. Faktor Motivasi (*Motivation Factors*)

Cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam mereka.

Berdasarkan hasil penelitian Herzberg, ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemudian dapat menikmati pekerjaan itu sendiri.
 - b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, hak, gaji tunjangan dan lain-lain.
 - c. Karyawan kecewa jika peluang karyawan untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitive pada lingkungannya, mereka mulai mencari- cari kesalahan.
4. Teori X dan Y (Mc Gregor)

Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor, yaitu :

a. Teori X

Ciri – ciri karyawan pada Teori X, antara lain:

1. Karyawan cenderung malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mempedulikan tujuan organisasi

Menurut teori X, memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

b. Teori Y

Ciri-ciri karyawan pada Teori Y, antara lain :

1. Karyawan rajin dan tidak menghindari pekerjaan
2. Karyawan selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik

3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori Y, memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Mc Gregor memandang suatu organisasi efektif apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif.

2.1.3.3 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut [1]:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.3.4 Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu [1]:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.3.5 Indikator Motivasi Kerja

Indikator yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu [16]:

1. **Kebutuhan fisiologis**
Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, udara perumahan dan lainnya.
2. **Kebutuhan keamanan dan keselamatan**
Kebutuhan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
3. **Kebutuhan sosial**
Kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki, kebutuhan sosial di dalam perusahaan dapat berupa kelompok kerja baik secara formal maupun informal.
4. **Kebutuhan penghargaan**
Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan.
5. **Kebutuhan aktualisasi diri**
Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri seutuhnya. Untuk melakukan itu, orang mencari pertumbuhan, prestasi dan kemajuan

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri [10].

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka [3].

Berdasarkan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang menunjukkan tingkat kesenangan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

2.1.4.2 Teori – Teori Kepuasan Kerja

Teori – teori tentang kepuasan kerja antara lain [10]:

1. **Teori Nilai (*Value Theory*)**
Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan

apa yang mereka inginkan. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences*. Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi

kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Dalam hal ini, pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan percaya bahwa dalam proses pekerjaan organisasi akan memberikan kepuasan, peduli tentang kualitas kerja mereka, lebih terikat pada organisasi, mempunyai kecepatan yang tinggi dan lebih produktif.

2.1.4.3 Faktor - Faktor Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan antara lain [17]:

1. Faktor-faktor yang terkait dengan pegawai diantaranya

a. Usia

Karyawan dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas daripada karyawan yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda.

b. Jenis Kelamin

Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekpektasi yang lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki. Oleh karena itu, mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satunya alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.

c. Lamanya Pengabdian

Ini merupakan faktor penentu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.

d. Kepribadian

Karyawan yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, keluarga, dengan bos merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak mampu berinteraksi dengan baik.

e. Orang yang bergantung

Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

f. Ambisius

Ketika kinerja dan ambisi karyawan tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

g. Kemampuan Mental

Jika karyawan memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan. Mereka merasa tidak memperoleh sesuatu sesuai dengan kemampuannya.

2. Faktor yang Terkait dengan Perusahaan diantaranya :

a. Gaji

Sejumlah gaji yang diterima dan tingkat di mana hal itu dipandang sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain dalam perusahaan.

b. Kesempatan promosi

Jika karyawan tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan karena karyawan merasa semua usaha yang dikerjakan tidak dihargai oleh perusahaan tersebut.

c. Rasa aman

Jika pegawai memiliki rasa aman secara social, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum di antara para karyawan.

d. Pengawas

Jika pengawas suportif, *fair* dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan di antara karyawan. Karyawan akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap pengawas. Sikap karyawan terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika pengawas baik.

3. Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan di antaranya sebagai berikut :

a. Kondisi Kerja

Karyawan mencintai pekerjaannya dan memberikan energy maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai seperti cahaya, ventilasi, kelembaban, temperature, kebersihan, lokasi dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.

b. Keterampilan

Pekerjaan membutuhkan keterampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat di antara para karyawan seperti makna, status dan tanggung jawab dipengaruhi oleh keterampilan pekerjaan.

c. Hubungan dengan Rekan Kerja

Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas ditempat kerja.

d. Lokasi Tempat Kerja

Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas – fasilitas umum seperti pusat perbelanjaan, fasilitas medis, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi dan fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

e. Pekerjaan itu sendiri

Jika pekerjaan dirotasi, karyawan memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dapat diukur sebagai berikut [18]:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan Manejemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan Keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
6. Rekan Kerja
7. Kondisi Pekerjaan.

2.1.5 Lingkungan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu perusahaan [6].

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan [19].

Berdasarkan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan lingkungan sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas.

2.1.5.2 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi atas 2 yakni [20]:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik terdiri dari :

- a. Lingkungan kerja yang berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan semua rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kondusif bisa tercipta jika adanya komunikasi yang baik dalam lingkungan perusahaan, interaksi antar karyawan, motivasi kerja yang tinggi, tidak ada saling curiga, dan memberikan kontribusi menjadi orientasi setiap karyawan

2.1.5.3 Indikator Lingkungan Kerja

1. Indikator Lingkungan Kerja Fisik, antara lain [20]:

a. Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

c. Pertukaran Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

e. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

f. Kebisingan

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap

organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

2. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik dibagi dua yaitu :

a. Hubungan antar karyawan

Hubungan kerja yang baik antar karyawan akan meningkatkan semangat kerja bagi karyawan, dimana mereka saling kerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Hubungan dengan atasan

Sikap atasan terhadap bawahan berpengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya, seperti sikap yang bersahabat, saling menghormati dan menghargai perlu dalam hubungan antar karyawan dengan pimpinan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.6 Kepemimpinan

2.1.6.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya [16].

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi [1].

Berdasarkan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

2.1.6.2 Asas Kepemimpinan

Asas kepemimpinan menunjuk pada sebuah kriteria di mana seorang pemimpin harus bertindak, berpikir, memberi perintah dan segala peran yang dijalankan oleh seorang pemimpin, harus medasarkan pada ketentuan sebagai berikut [16]:

1. Kemanusiaan

Pemimpin mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan bersama.

2. Efisiensi

Secara teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materiil dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis.

3. Kesejahteraan dan Kebahagiaan

Pemberian insentif, upah, penghargaan, dan sebagainya harus berlaku adil dalam arti merata bagi mereka yang punya prestasi menuju taraf kehidupan yang lebih tinggi.

2.1.6.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi utama yang harus dilaksanakan oleh pemimpin yaitu [16]:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar seperti persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

2.1.6.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terdiri dari [16]:

1. Gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*)

Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya, manajer lebih memperhatikan pelaksanaan kerja daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Dengan kata lain, manajer yang menerapkan gaya ini akan tercermin dalam perilakunya yang hanya menekankan pada penyelesaian tugas-tugas yang tinggi dan rendahnya hubungan antar manusia.

2. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan secara tertutup untuk menjamin mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati

dengan para anggota kelompok. Dengan kata lain, manajer yang menerapkan gaya ini akan tercermin dalam perilakunya yang menitikberatkan pada hubungan manusia yang tinggi dan penyelesaian tugas yang rendah.

3. Gaya dengan orientasi terpadu (*effectiveness oriented*)

Manajer disamping berorientasi pada tugas yang tinggi, juga berorientasi pada hubungan manusia yang tinggi pula yaitu perpaduan antara orientasi tugas dan orientasi karyawan. Manajer yang menerapkan gaya ini akan tercermin dalam perilakunya baik orientasi tugas maupun karyawan secara seimbang atau sama tingginya.

2.1.6.5 Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki delapan indikator, yaitu [21]:

1. Bersifat Adil

Adanya rasa kebersamaan para anggota yang merupakan pencerminan kesepakatan antara bawahan dengan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Memberi Sugesti

Pemimpin memberi pengaruh berupa saran yang berperan penting dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3. Mendukung Tujuan

Pemimpin mendukung tujuan organisasi dengan menyesuaikan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Pemimpin berperan sebagai katalisator yaitu dapat meningkatkan sumber daya manusia dengan memberikan reaksi yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

5. Menciptakan Rasa Aman

Pemimpin berkewajiban memelihara hal-hal positif dalam menghadapi segala permasalahan sehingga bawahan merasa aman, bebas dari kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

6. Sebagai Wakil Organisasi

Sebagai panutan bagi bawahan, pemimpin berkewajiban menjaga perilaku, perbuatan, dan kata-katanya.

7. Sumber Inspirasi

Pemimpin merupakan sumber semangat bari para bawahan, sehingga pemimpin berkewajiban membangkitkan semangat bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami serta bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Bersikap Menghargai

Pemimpin berkewajiban memberikan penghargaan atau pengakuan atas hasil kerja bawahan.

2.2 **Review Penelitian Terdahulu**

Review penelitian terdahulu menjabarkan peneliti terdahulu dengan topik yang relevan yang akan digunakan untuk penelitian ini. *Review* penelitian terdahulu yang digunakan adalah artikel ilmiah yang diterbitkan dalam 5 tahun terakhir yaitu sebagai berikut :

I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik yang dipakai bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional, untuk menentukan hasilnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Populasi data yang dikumpulkan dalam penelitian adalah seluruh *account officer* yang berjumlah 130 orang dari 39 koperasi. Disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja [4].

Nur Rahmah Andayani dan Priskila Makian (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PCI Elektronik Internasional. Penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda untuk pengujian hipotesisnya. Jumlah populasi sebanyak 78 orang dan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh di pengumpulan data dilakukan secara menyeluruh. Disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan [2].

Ni Made Rena Prilian, Yayu Indrawati, dan I GPB Sasrawan Mananda (2014). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Mitra Global Holiday Jimbaran Bali. Jumlah populasi sebanyak 52 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan [7].

Mirsa Lukas, Bernhard Tewal, dan Mac Donald Walangitan (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara. Jumlah populasi sebanyak 120 orang dan sampel berjumlah 55 orang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif. Disimpulkan bahwa secara parsial Pengawasan dan Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai tetapi Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai [22].

Yohanis Salutondok dan Agus Supandi Soegoto (2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. Jumlah populasi sebanyak 37 orang dan metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif. Disimpulkan bahwa secara parsial Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai tetapi Kondisi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai [8].

Christian Katiandagho, Silvya L.Mandey, dan Lisbeth Mananeke (2014). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT.PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Jumlah populasi sebanyak 147 orang dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif (hubungan). Secara parsial, Disiplin kerja dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai tetapi Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap

Kinerja Pegawai. Secara simultan Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai [23].

Khairiyah dan Nur Syaima Annisa (2013). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nutricia Indonesia Sejahtera. Jumlah populasi sebanyak 400 orang dengan sampel sebanyak 46 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetapi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan [24].

Miftahul Ainun Naim Basori, Wawan Prahiawan, dan Daenulhay (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Krakatau Bandar Samudera. Jumlah populasi sebanyak 104 orang dengan jumlah sampel sebanyak 83 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetapi Motivasi kerja sebagai variabel intervening memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan [25].

Enrico Maramis (2013). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Manado. Jumlah populasi sebanyak 68 orang dengan sampel yang diambil adalah seluruh populasi yaitu sebanyak 68 orang. Metode asosiatif dengan teknik analisis regresi linear berganda. Secara parsial Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetapi Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan [26].

Ratna Wijayanti dan Meftahudin (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating. Jumlah populasi sebanyak 100 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan *Moderated regression analysis* (MRA). Hasil analisis regresi menunjukkan Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil MRA menunjukkan Variabel moderasi Lama Kerja memperkuat pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan tetapi memperlemah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan [27].

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar	Variabel : Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Secara Parsial Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan Motivasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2	Nur Rahmah Andayani dan Priskila Makian (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PCI Elektronik Internasional.	Variabel : Pelatihan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja secara bersama – sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3	Ni Made Rena Prilian, Yuyu Indrawati, dan I GPB Sasrawan Mananda (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Mitra Global Holiday Jimbaran Bali	Variabel : Lingkungan Kerja (X1), Kinerja Karyawan (Y).	Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

(Tabel 2.1 Sambungan)

No.	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	Mirsa Lukas, Bernhard Tewel, dan Mac Donald Walangitan (2017)	Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara	Variabel : Pengawasan (X1), Kepemimpinan (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Pegawai (Y).	Secara parsial Pengawasan dan Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai tetapi Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
5	Yohanis Salutondok dan Agus Supandi Soegoto (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong.	Variabel : Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kondisi Kerja (X3), Disiplin (X4), Kinerja Pegawai (Y).	Secara parsial Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai tetapi Kondisi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

(Tabel 2.1 Sambungan)

No.	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
6	Christian Katiandagho, Silvy L.Mandey, dan Lisbeth Mananeke (2014)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT.PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado	Variabel : Disiplin Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Motivasi (X3), Kinerja Pegawai (Y).	Secara parsial Disiplin kerja dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai tetapi Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
7	Khairiyah dan Nur Syaima Annisa (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nutricia Indonesia Sejahtera	Variabel : Kepuasan Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Motivasi Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, tetapi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

(Tabel 2.1 Sambungan)

No.	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
8	Miftahul Ainun Naim Basori, Wawan Prahiawan, dan Daenuhaya (2017)	Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Variabel : Kompetensi Karyawan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetapi Motivasi kerja sebagai variabel intervening memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
9	Enrico Maramis (2013)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Manado	Variabel : Kepemimpinan (X ₁), Budaya Organisasi (X ₂), Motivasi (X ₃), Kinerja Karyawan (Y).	Secara parsial Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetapi Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

(Tabel 2.1 Sambungan)

No.	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10	Ratna Wijayanti dan Meftahudin (2016)	Kepemimpinan Islami, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating	Variabel : Kepemimpinan Islami (X_1), Motivasi (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), Lama Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil analisis regresi menunjukkan Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil MRA menunjukkan Variabel moderasi Lama Kerja memperkuat pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan tetapi memperlemah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Jika kinerja karyawan menurun, maka tujuan perusahaan akan susah tercapai.

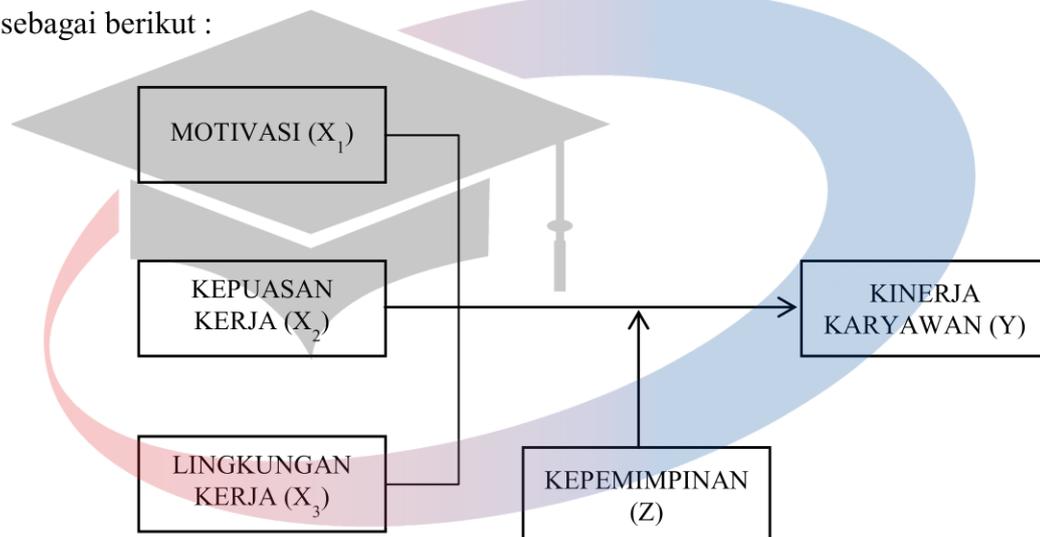
Motivasi adalah dorongan dalam diri karyawan agar mau melakukan suatu kegiatan. Pemberian motivasi yang baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap yang menunjukkan tingkat kesenangan dan kepuasan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Kepuasan kerja yang terpenuhi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yaitu keadaan sekitar tempat seseorang bekerja. Lingkungan perusahaan yang nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan akan berperan penting dalam pemberian motivasi dan kepuasan kerja pada setiap karyawannya serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar diperoleh kinerja karyawan yang maksimal untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari uraian di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam menjelaskan keterkaitan antar variabel bebas dan variabel terikat seperti Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan peneliti [28].

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap karyawan yang positif terhadap situasi kerja akan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan [11]. Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan dorongan dan motivasi dari perusahaan. Perusahaan harus dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja sesuai dengan potensi yang dimiliki karyawan tersebut. Salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan potensinya adalah dengan pendidikan dan pelatihan ataupun gaji serta upah yang sesuai dengan pekerjaan

mereka. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan [4].

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dibuat hipotesis penelitian ini yaitu :

H₁ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan Kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan kinerja karyawan [10]. Karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki komitmen pada perusahaan dan partisipasi kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan [24].

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dibuat hipotesis penelitian ini yaitu :

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan [11]. Karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, pimpinan serta fasilitas kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan [7].

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dibuat hipotesis penelitian ini yaitu :

H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi.

4. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Tanpa adanya ke tiga faktor tersebut akan sulit bagi karyawan untuk bekerja dalam perusahaan. Imbalan yang tidak sesuai dengan hasil kerja karyawan dalam perusahaan akan membuat karyawan berpikiran untuk mengundurkan diri [17]. Perusahaan harus dapat memberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan, tidak hanya memberikan karyawan tugas yang banyak dan harus diselesaikan dengan waktu yang cepat tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dibuat hipotesis penelitian ini yaitu :

H₄ : Motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi.

5. Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang diinginkan [16]. Kepemimpinan berperan penting dalam hal memberi motivasi, memberi penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas dan tanggung jawab, serta menjamin keamanan dan kesehatan karyawan [16].

Kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kondisi lingkungan kerja dengan memberi keselamatan dan kesehatan kerja karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan pengakuan atas hasil kerja karyawan. [29].

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga bahwa kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dibuat hipotesis penelitian ini yaitu :

H₅ : Kepemimpinan berpengaruh dalam memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

H₆ : Kepemimpinan berpengaruh dalam memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H₇ : Kepemimpinan berpengaruh dalam memoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.



UNIVERSITAS
MIKROSKIL