

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja ialah 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 kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.¹ Sedangkan menurut Asri Laksmi Riani kinerja ialah suatu produktivitas karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.

Kinerja pada dasarnya ialah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukankaryawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain yaitu; kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Pendapat lain dikemukakan oleh Kaswan, kinerja karyawan ialah sesuatu yang memengaruhi seberapa besar atau banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Bernardin dan Joyce memaknai kinerja sebagai berikut: *“Performance is define as the record of outcomes produced on a specified job function or activity duringspecified time period.”* Bahwa kinerja didefinisikan sebagai catatan

¹ Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB. *Performance Appraisal*. (Raja grafindo Persada.,2005) hlm.57

hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.²

2. Indikator Kinerja Karyawan

indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai tersebut ialah sebagai berikut :³

1. Pengetahuannn, Kemampuan, dan Keterampilan pada Pekerjaan/Kompeten
2. Sikap Kerjaaaa, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen, dan motivasi
3. Kualitas Pekerjaannnn
4. Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

B. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *movere* yang berarti menggerakkan. Menggerakkan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi

²Bernardin, H. John. *Human Resource Management: An Experiential Approach*.

³Fuad Mas'ud. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.2004)hlm,62

kerja dibedakan antara motivasi Intrinsik, yaitu pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa yang akan datang. Motivasi Entrinsik, pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melakukan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena gaji yang tinggi, jabatan yang terhormat atau memiliki kekuatan yang besar, pujian, hukuman dan sebagainya.⁴

b. Indikator Motivasi Kerja

1. Meenikmati pekerjaan yang menantang dan sukar
2. Berusaha keras untuk mencapai prestasi(*target*)
3. Dapat bekerja di bawah tekanan dan batas waktu (*deadline*)
4. Memberikan saran-saran dan ide-ide yang baru
5. Menerima tanggung jawab dalam kelompok
6. Mudah menjalin hubungan baik dengan orang lain

C. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Boone & Kurtz mengatakan bahwa kepemimpinan ialah

⁴ Nawawi, Hadari H. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. (Gaja Mada University Press.2001)hlm:359

suatu komponen untuk mengarahkan dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai sasaran organisasi.⁵

b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

1. Organisasi berusaha menjadi *pioneer*

⁵Boone, Louis E. dan Kurtz, David L. *Pengantar Bisnis Jilid 1*. (Jakarta: Erlangga, 2002) hlm, 298

2. Anggota bersikap optimis
3. Anggota bersikap rama
4. Kerjasama terjalin dengan baik

D. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Wibowo menndefinisi bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.⁶

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik pppprimer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi menurut Robbins yaitu:⁷

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambilrisiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi atau kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemenmemusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

⁶ Wibowo. *Budaya Organisasi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2013)hlm:17

⁷Robbins, Stephen p. & Coulter, Mary. *Manajemen Edisi Kesepuluh. Jakarta Jilid 1*. (Jakarta: Erlangga.2010)hlm:63-64

4. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
5. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi atau kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
6. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
7. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
8. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
9. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
10. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo*, bukannya pertumbuhan.

c. Indikator Budaya Organisasi

1. Kerjasama , saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama
2. Konsisten dalam disiplin, jujur dan berdedikasi
3. Tanggap terhadap perubahan , kreatif dan inovatif
4. Kompeten , bekerja keras , bertanggung jawab dan berorientasi pada

hasil⁸

E. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Karena itu salah satu tugas manajer personalia adalah harus dapat menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan tujuan dari perusahaan. Walau kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku Psikologi Industri", Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan. Dan pendapat M.L Blum yang dikutip oleh Moh. As'ad dalam buku "Psikologi Industri" mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri.⁹Serta ada juga pendapat dari Susilo Martoyo dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia", kepuasan kerja, merupakan :

b. Indikator Kepuasan Kerja

⁸Hofstede, Geert. Michael Harris Bond, and Chung-Leung Luk. *Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis*. Organization Studies, 14/4, 483-503

⁹Moh. As'ad. *Psikologi Industri* (2000:102)

1. Promosi sesuai kemampuan
2. Sesuai yang diharapkan dengan beban kerja
3. Pekerjaan sesuai dengan kemampuan
4. Rekan sekerja penyemangat sekaligus pesaing dalam mencapai prestasi
5. Persepsi karyawan terhadap kualitas¹⁰

A. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan:

Tabel 1.1

N O	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Helena LenceDacostaFernandezResio na(2014)	PengaruhPenempatan, LingkunganKerja Fisik danMotivasi KerjaTerhadapKinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan BAPPEDAKabupatenFloresTimur	Independen : Penempatan,Lingkungan KerjaFisik, danMotivasi Kerja Dependen: Kinerja PNS	Terdapat pengaruh secara Parsial antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dikantor Bappeda Kabupaten Flores Timur	Motivasi kerja	Pengaruh penempatan dan Lingkungan kerja Fisik

¹⁰Robbins, S.P. dan Timothy a. Judge. Perilaku Organisasi Jilid 1. Edisi 12, (Jakarta: salemba empat Siagian, P. Sondang. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : Rineka Cipta.)hlm35

2	Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman (2014)	Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada <i>Business Unit</i> SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)	Independen : Motivasi dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan	Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi dan Budaya Organisasi	–
3	Suwardi dan Joko Utomo (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)	Independen : Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Dependen : Kinerja Pegawai	Variabel motivasi kerja terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Variabel komitmen terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
4	Widodo (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru	Independen : Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Dependen : Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Motivasi berpengaruh positif dan	Budaya Organisasi dan motivasi	–

				signifikan terhadap kinerja		
5	Elya Wati, Lismawati, dan Nila Aprilla (2010)	Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Pemahaman <i>Good Governace</i> terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi pada Auditor Pemerintah di BPKP Perwakilan Bengkulu)	Independen : Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Pemahaman <i>Good Governance</i> Dependen : Kinerja Auditor	Secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pemerintah	Gaya Kepemimpinan	Independensi, Komitmen Organisasi Dan Pemahaman <i>Good Governance</i>
6	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur	Independen : Budaya Organisasi Dependen : Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif	Budaya Organisasi	–
7	Farrah Amril Putri (2015)	Analisa Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bernas Mulia Sakti Bagian <i>Office</i> dan <i>Sub Office</i>)	Independen : Pengaruh Motivasi kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Dependen : Kinerja Pegawai	Motivasi kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi	Komitmen Organisasional

B. Kerangka Konsep

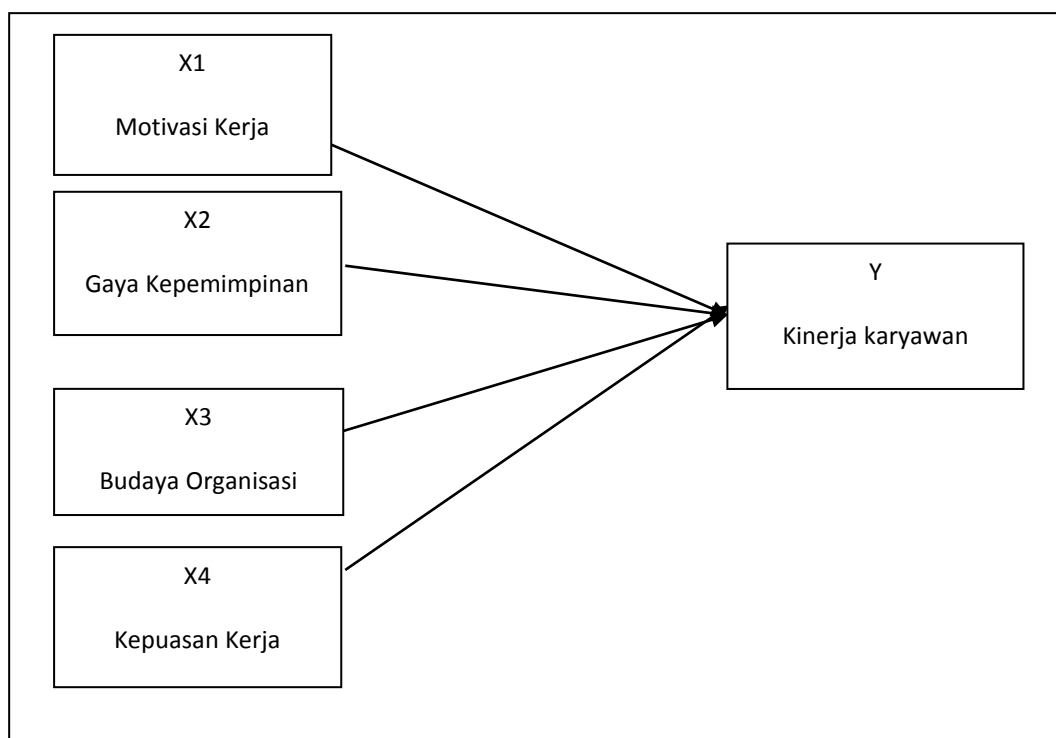
Agusty Ferdinand mendefinisikan kerangka kerja teoritis sebagai sebuah model konseptual mengenai hubungan berbagai variabel (faktor)

penting yang digunakan untuk menjelaskan atau memecahkan masalah penelitian yang dimunculkan. Sedangkan menurut Uma Sekaran kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu Motivasi Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (X4) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y1). Berikut adalah gambar kerangka pemikiran teoritis.

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Teoritis



C. Hipotesis

Hipotesis adalah “*a testable statement*” yang didasarkan pada hubungan dua atau lebih variabel dari sebuah kerangka kerja teoretis yang dikembangkan. Sedangkan menurut Sugiyono hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hal ini didukung oleh pernyataan Marzuki bahwa hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian atau kesimpulan- kesimpulan teoritis yang diperoleh dari telaah pustaka.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan empat hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H₀ : Motivasi Kerja tidak ada pengaruh terhadap kinerja karyawan

H₁ : Motivasi Kerja adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan

H₀ : Gaya Kepemimpina tidak ada pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H₂ : Gaya Kepemimpinan adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan

H₀ : Budaya Organisasi tidak ada pengaruh terhadap kinerja karyawan

H₃ : Budaya Organisasi adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan

H₀: Kepuasan Kerja tidak ada pengaruh terhadap kinerja karyawan

H₄ : Kepuasan Kerja adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan