

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil atas yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut Anwar(2000) dalam Harry Murti (2013:12) adalah:

1. faktor kemampuan
2. faktor motivasi.

Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan pengetahuan (knowledge). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, setiap pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai mengarah pada usaha mencapai tujuan perusahaan.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut ability (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai performance (kinerja).

Hasibuan dalam Sujak (1990) dalam Brahmasari (2008:128) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang

dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Brahmasari (2008:129) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### **2.1.2. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Mangkunegara (2005) dalam Brahmasari (2008:125) mengemukakan bahwa terdapat 2

(dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.
2. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu Attention (perhatian), Interest (minat), Desire (hasrat), Decision (keputusan), Action (aksi atau tindakan), dan Satisfaction (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Pegawai dalam suatu perusahaan dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Namun pemberian motivasi kerja dapat menjadi sulit karena apa yang dianggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Pada dasarnya faktor-faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal Prabu(2005) dalam Harry Murti (2013:11).Faktor internal (karakteristik pribadi) dalam motivasi meliputi kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi.Faktor eksternal (karakteristik perusahaan) terdiri dari lingkungan kerja, gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab.

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau pegawai terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (Koesmono, 2005).Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan bekerja.Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi pegawai karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada perusahaan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1994).

Menurut teori pengharapan yang dikemukakan oleh Vroom dalam Harry Murti (2013:12) yaitu “Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan (Mathis dan Jackson, 2001). Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

Siagian (2002) dalam Brahmasari (2008:126) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau leadership adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

DuBrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi,

penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten..

Anoraga et al. (1995) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Davis mendefinisikan pimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Terry dan Frankin mendefinisikan kepemimpinan dengan hubungan di mana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan hubungan antara orang yang mempengaruhi (pemimpin) dengan orang yang dipengaruhi (bawahan). Pimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain (bawahan) dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan, berdasarkan: (a) Fungsi kepemimpinan; (b) Fungsi penentu arah; (3) Fungsi sebagai juru bicara; (d) Fungsi sebagai komunikator; (e) Fungsi sebagai mediator; (f) Fungsi sebagai integrator; (g) Kedudukan pemimpin dalam organisasi.

#### 2.1.4. Budaya Organisasi

Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur. Lebih lanjut hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ndraha (2003:4) dalam Brahmasari (2008:126) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2008:126) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritualritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompokkelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) dalam Brahmasari (2008:127) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada ua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (1996) dalam Brahmasari (2008:127) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut:

1. Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.
2. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.
3. Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Selanjutnya Tika (2006:21) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait,
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan,
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan,



4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut,
5. Budaya organisasi sulit diubah.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Pada tabel berikut dijelaskan tentang penelitian terdahulu, variabel penelitian, teknik analisa serta hasil penelitian adalah sebagai berikut :

### 1. Rujukan Jurnal Untuk Variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan

Pada tabel 2.1 dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel kepemimpinan, motivasi dan Kinerja.

**Tabel 2.1**

### **Rujukan Penelitian Untuk Variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan**

<b>Sumber Penelitian</b>	Sindi Larasati. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol V, No.3. Desember 2014
<b>Judul</b>	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jawa Barat Utara (WITEL BEKASI)
<b>Metode Analisis</b>	Analisis korelasi <i>Rank Spearman</i> , uji ini menggunakan SPSS versi 19.
<b>Variabel Penelitian &amp; Indikator</b>	Kebutuhan Prestasi X1 -Inovasi -Kreativitas - Umpan Balik Kebutuhan Afiliasi X2 -Sosialisasi -Hubungan Antar Pribadi -Persahabatan Kebutuhan Kekuasaan X3 -Kompetisi

	-Wewenang -Kedudukan
<b>Hasil Penelitian</b>	variabel motivasi kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Witel Bekasi. Variabel kebutuhan afiliasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin besar motivasi akan kebutuhan afiliasi yang terpenuhi maka akan semakin besar pula kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan Witel Bekasi.
<b>Hubungan dengan Penelitian</b>	Dari kesimpulan jurnal terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis yaitu variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

## 2. Rujukan Jurnal Penelitian Untuk Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan

Pada tabel 2.2 dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai.

**Tabel 2.2**

### **Rujukan Penelitian Untuk Variabel Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan**

<b>Sumber Penelitian</b>	Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 10. No.2 September (2008) : 124:135.
<b>Judul</b>	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)
<b>Metode</b>	Analisis Statistik Regresi Linier Berganda, uji ini menggunakan

<b>Analisis</b>	program SPSS.
<b>Variabel Penelitian &amp; Indikator</b>	<p>kinerja Perusahaan Y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi SDM yang dimiliki</li> <li>-Meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki</li> <li>-Kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja KaryawanZ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kompensasi</li> <li>-Kondisi Kerja</li> <li>-Kesempatan untuk Berkembang</li> </ul> <p>Motivasi KerjaX1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kebutuhan Berprestasi</li> <li>-Kebutuhan Fisik</li> <li>-Kebutuhan Rasa Aman</li> </ul> <p>KepemimpinanX2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tellin</li> <li>-Selling</li> <li>-Participating</li> </ul> <p>Budaya Organisasi X3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nilai-nilai Organisasi</li> <li>-Dukungan Manajemen</li> <li>-Sistem Imbalan</li> </ul>
<b>Hasil</b>	yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan

<b>Penelitian</b>	<p>beberapa hal penting dalam penelitian ini sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> </ol>
<b>Hubungan dengan Penelitian</b>	<p>Dari kesimpulan jurnal terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis yaitu variabel motivasi, kepemimpinan, Budaya organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan.</p>

### 3. Rujukan Jurnal Penelitian Untuk Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Pada tabel 2.3 dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

**Tabel 2.3**  
**Rujukan Penelitian Untuk Variabel Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja pegawai**

<b>Sumber Penelitian</b>	Harry Murti. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi. Vol. 1. No.1 Februasri (2013)
<b>Judul</b>	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun
<b>Metode Analisis</b>	Analisis Statistik Regresi Linier Berganda, uji ini menggunakan program SPSS.
<b>Variabel Penelitian &amp; Indikator</b>	<p>Motivasi X1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kebutuhan Berprestasi</li> <li>-Kebutuhan Fisik</li> <li>-Kebutuhan Rasa Aman</li> </ul> <p>Kinerja X2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi SDM yang dimiliki</li> <li>-Meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang di miliki</li> <li>-Kemampuan dalam bradaptasi terhadap perubahan</li> </ul> <p>Kepuasan Y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kompensasi</li> <li>-Kondisi Kerja</li> <li>-Kesempatan untuk Berkembang</li> </ul>
<b>Hasil</b>	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan

<b>Penelitian</b>	berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
<b>Hubungan dengan Penelitian</b>	Dari kesimpulan jurnal terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis yaitu variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

#### **4. Rujukan Jurnal Penelitian Untuk Variabel Motivasi, Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan**

Pada tabel 2.4 dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel motivasi kerja, pelatihan, kepemimpinan, komunikasi dan kerjasama dan kinerja.

**Tabel 2.4**  
**Rujukan Penelitian Untuk Variabel Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

<b>Sumber Penelitian</b>	Tri Widodo. Vol.3 No.5 Juli 2010
<b>Judul</b>	PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga)
<b>Metode Analisis</b>	Menggunakan uji regresi berganda yang meliputi t-test (uji parsial) dan F-test (uji simultan)
<b>Variabel Penelitian &amp; Indikator</b>	Lingkungan Kerja X1 - struktur tugas - desain pekerjaan - pola kepemimpinan

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pola kerjasama</li> <li>- prasarana</li> <li>- imbalan</li> </ul> <p>Budaya Organisasi X2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovasi dan pengambilan resiko</li> <li>- perhatian terhadap detail</li> <li>- orientasi hasil</li> <li>- orientasi individu</li> <li>- orientasi terhadap Tim</li> </ul> <p>Kinerja Y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kuantitas kerja</li> <li>- kualitas kerja</li> <li>- pengetahuan pekerjaan</li> <li>- pendapat atau pertanyaan</li> <li>- keputusan kerja</li> <li>- perencanaan kerja</li> <li>- daerah organisasi kerja</li> </ul>
<p><b>Hasil Penelitian</b></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja.</p>

<b>Hubungan dengan Penelitian</b>	Dari kesimpulan jurnal terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis yaitu variabel motivasi, kepemimpinan, dan kinerja.
-----------------------------------	---

### 5. Rujukan Jurnal Penelitian Untuk Variabel Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Pada tabel 2.5 dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel motivasi, lingkungan kerja dan kinerja.

**Tabel 2.5**

#### **Rujukan Penelitian Untuk Variabel Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

<b>Sumber Penelitian</b>	Bachtiar. Jurnal Analisis Manajemen. Vol. 1. No.1 (2012) : 1- 6
<b>Judul</b>	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
<b>Metode Analisis</b>	Analisis <i>Rank Spearman</i> , uji ini menggunakan program SPSS.
<b>Variabel Penelitian &amp; Indikator</b>	<p>X.1. Motivasi Kerja Indikator :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan fisiologis</li> <li>2. Kebutuhan rasa aman</li> <li>3. Kebutuhan sosial</li> </ol> <p>X.2. Lingkungan Kerja Indikator :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suasana kerja</li> <li>2. Hubungan dengan rekan kerja</li> </ol>



	<p>3. Tersedianya fasilitas kerja</p> <p>Y. Kinerja. Indikator :</p> <p>1. Kualitas</p> <p>2. Kkeandalan</p> <p>3. Kemampuan bekerjasama</p>
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT.Aqua Tirta Investama di Klaten secara simultan maupun parsial.
<b>Hubungan dengan Penelitian</b>	Dari kesimpulan jurnal terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis yaitu variabel motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

#### 6. Rujukan Jurnal Penelitian Untuk Variabel Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan kinerja

Pada tabel 2.6 dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai.

**Tabel 2.6**  
**Rujukan Penelitian Untuk Variabel Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja.**

<b>Sumber Penelitian</b>	Mahajaya dan Subudi. Jurnal Manajemen. Vol. 5. No.11 (2016) : 7072-7099.
<b>Judul</b>	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung.
<b>Metode</b>	Analisis Statistik Regresi Linier Berganda, uji ini menggunakan

<b>Analisis</b>	program SPSS.
<b>Variabel Penelitian &amp; Indikator</b>	<p>Motivasi Indikator X1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah / gaji yang layak</li> <li>2. Pemberian insentif</li> <li>3. Memenuhi kebutuhan rohani</li> </ol> <p>Kepemimpinan Indikator X2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bersifat adil</li> <li>2. Sumber inspirasi</li> <li>3. Bersikap menghargai</li> </ol> <p>Lingkungan Kerja Indikator X3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suasana kerja</li> <li>2. Penerangan / cahaya di tempat kerja</li> <li>3. Keamanan ditempat kerja</li> </ol> <p>Kinerja Indikator Y</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestasi kerja</li> <li>2. Kejujuran</li> <li>3. Tanggung jawab</li> </ol>
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
<b>Hubungan dengan Penelitian</b>	Dari kesimpulan jurnal terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis yaitu variabel motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja.

## 7. Rujukan Jurnal Penelitian Untuk Variabel Disiplin, Motivasi kerja, dan Kinerja Pegawai

Pada tabel 2.7 dijelaskan secara ringkas jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini berfokus pada variabel disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

**Tabel 2.7**  
**Rujukan Penelitian Untuk Variabel Disiplin, Motivasi kerja dan Kinerja pegawai.**

<b>Sumber Penelitian</b>	Khumaedi. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Vol. 2. No.1, Maret (2016).
<b>Judul</b>	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada dinas sentra oprasi terminal PT. ANGKASA PURA II.
<b>Metode Analisis</b>	Analisis Statistik Regresi Linier Berganda, uji ini menggunakan program SPSS.
<b>Variabel Penelitian &amp; Indikator</b>	<p>Disiplin X1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Balas jasa</li> <li>2. Keadilan</li> <li>3. Ketegasan</li> </ol> <p>Motivasi X2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harapan</li> <li>2. Imbalan</li> <li>3. Kebutuhan</li> </ol> <p>Kinerja y</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tangibles</li> </ol>

	2. Reability 3. Access
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Inspektorat di PT Angkasa Pura II.
<b>Hubungan dengan Penelitian</b>	Dari kesimpulan jurnal terdahulu terdapat variabel yang sama dan berkaitan erat dengan penelitian penulis yaitu variable disiplin motivasi kerja dan kinerja pegawai.

*Sumber Tabel : Dari Berbagai Jurnal Penelitian Terdahulu.*

### 2.3 HIPOTESIS

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2008).

Sedangkan menurut Suharsimi (2006) hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum ada jawaban empiris. Penolakan dan penerimaan hipotesis tergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta. Dengan demikian, hipotesis adalah suatu teori sementara yang kebenarannya masih perlu diuji.

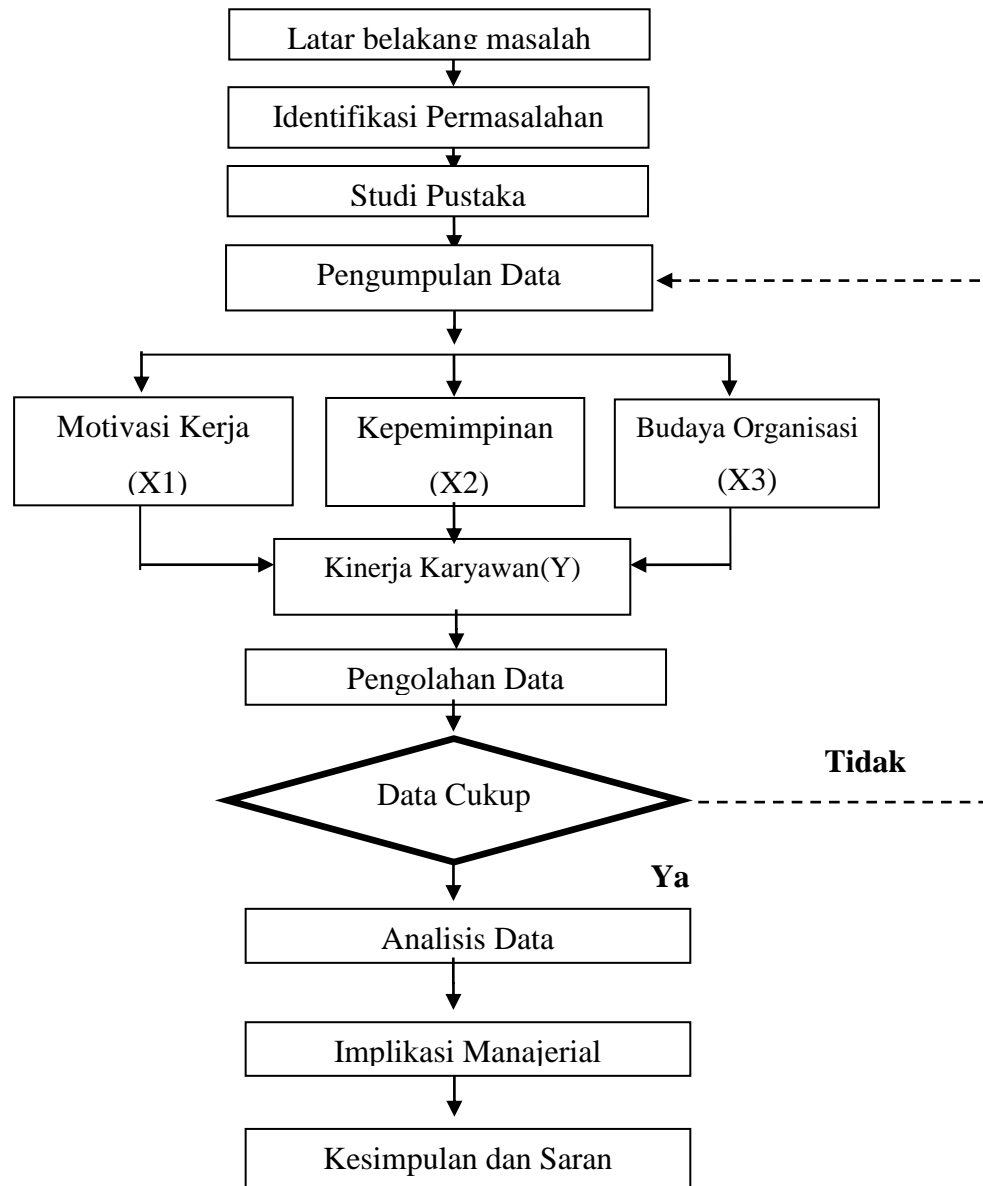
Berdasarkan landasan teori di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

**Tabel 2.6**  
**Hipoteis Penelitian**

<b>No.</b>	<b>HIPOTESIS</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Diduga factor motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Dishub Banjarnegara.
<b>H<sub>2</sub></b>	Diduga factor kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Dishub Banjarnegara.
<b>H<sub>3</sub></b>	Diduga factor budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Dishub Banjarnegara.

*Sumber Tabel : Disajikan ulang dari seluruh hipotesis di Bab II ini.*

## 2.4 ALUR PENELITIAN



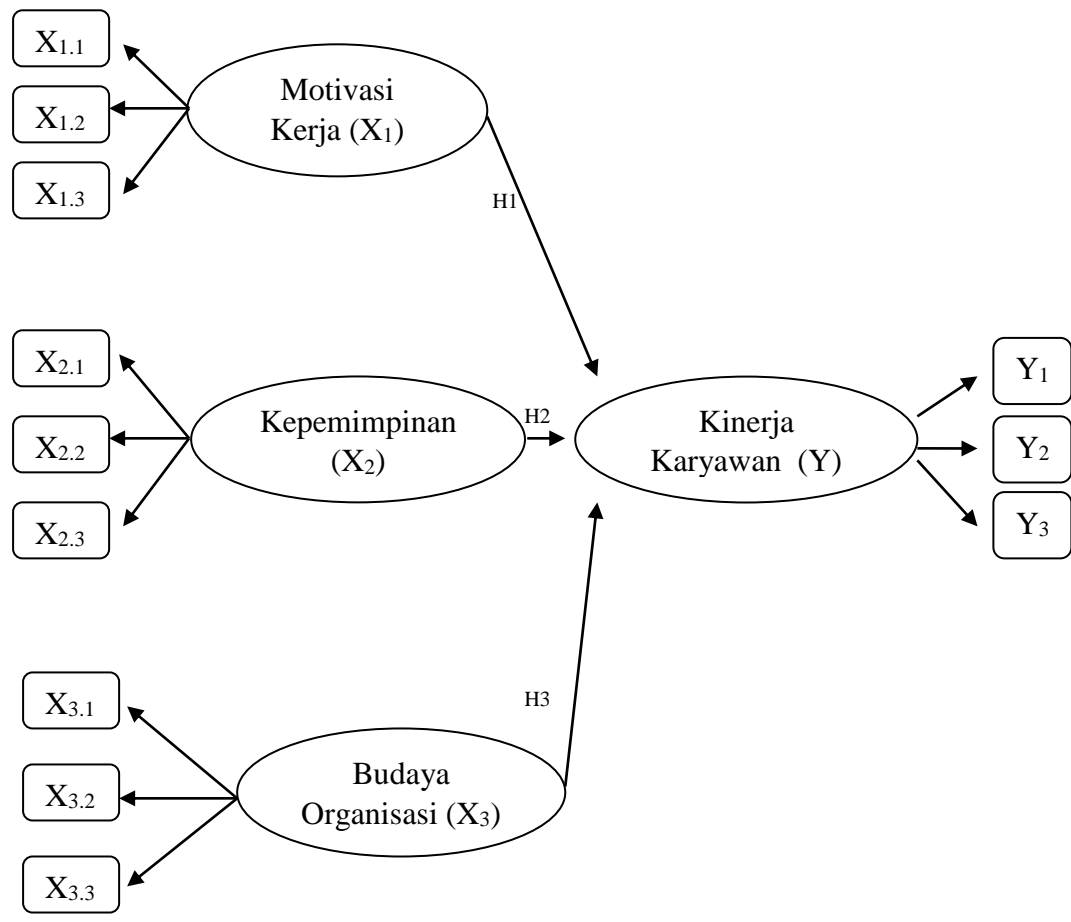
**Gambar 2.1 Alur Penelitian**

Keterangan:

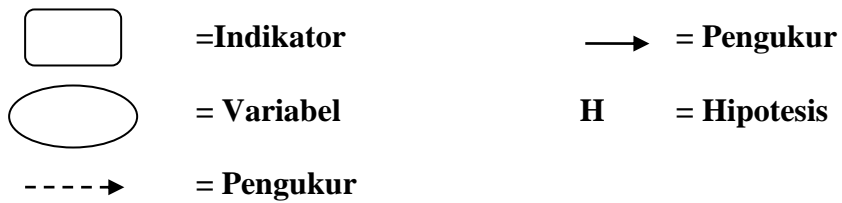
—————> : Langkah penyusunan skripsi

-----> : Apabila terjadi kekurangan data pada tahap pengolahan data maka dapat di lakukan pengumpulan data kembali

## 2.5 KERANGKA PEMIKIRAN



### Keterangan :



**Gambar: 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

Variabel dan indikator yang dikembangkan dalam penelitian ini meliputi :

Variabel **kinerja Karyawan** (Y) Bachtiar (2012)

Mempunyai indicator yaitu:

$Y_1$  = Kualitas Kerja

$Y_2$  = Keandalan Kerja

$Y_3$  = Kemampuan bekerja sama

Variabel **Motivasi Kerja** (X1) Harry Murti (2013)

Mempunyai indicator yaitu:

$X_{1,1}$  = Fisiologis

$X_{1,2}$  = Keamanan

$X_{1,3}$  = Sosial

Variabel **Kepemimpinan** (X2) Brahmasari (2008)

Mempunyai indicator yaitu:

$X_{2,1}$  = Telling

$X_{2,2}$  = Selling

$X_{2,3}$  = Participating

Variabel **Budaya Organisasi** (X3) Brahmasari (2008)

Mempunyai indicator yaitu:

$X_{3,1}$  = Nilai-nilai Organisasi

$X_{3,2}$  = Dukungan Manajemen

$X_{3,3}$  = Sistem Imbalan