

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) ialah suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, pemilihan dan penempatan kerja, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi dan pemeliharaan (termasuk remunerasi), penilaian hasil kerja dan pengembangan karir, dan pemutusan hubungan kerja atau pemutusan hubungan kerja dan audit pribadi. SDM juga merupakan rangkaian proses untuk dapat menangani masalah-masalah yang terjadi dalam lingkup karyawan, pekerja, manajer, dan pekerja lainnya agar dapat mendukung kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat dengan HRD (Human Resource Department).

Menurut Supomo dan Nurhayati (2018:6) Manajaemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi,

demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sementara menurut Mangkunegara (2017:2) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2016:10) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Handoko (2016:2) Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur hubungan atas para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja telah dicapai.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan sumber daya manusia

Pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab departemen sumber daya manusia.

b. Pengembangan

Sumber daya manusia setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa: pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan

d. Pengintegrasian karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat, karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia.

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan: sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti: memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun.

2.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.

- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/ perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.1.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2019:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya

- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan

2.1.1.5. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:17) terdapat beberapa model manajemen sumber daya manusia, antara lain :

a. Model Klerikal

Fungsi dari departemen sumber daya manusia ialah mendapatkan serta memelihara laporan, semua data, beserta catatan dan melaksanakan tugas secara rutin. Fungsinya menangani kertas kerja yang diperlukan, memenuhi peraturan dan juga menjalankan semua tugas kepegawaian yang rutin.

b. Model Hukum

Operasi dari sumber daya manusia mendapatkan kekuatannya dari bidang hukum seperti hubungan perburuhan, negoisasi kontrak, pengawasan serta kepatuhan adalah fungsi utama yang ditimbulkan oleh adanya hubungan yang sering bertentangan karyawan dan manajer perusahaan.

c. Model Finansial

Model ini semakin berkembang dari waktu ke waktu, karena banyak manajer yang semakin sadar besarnya pengaruh dari sumber daya manusia yang meliputi biaya kompensasi tidak langsung misalnya beban asuransi kesehatan, pensiun, biaya asuransi jiwa, ataupun liburan dan lainnya. Peran manajer sumber daya manusia semakin meninggi sejalan dengan semakin kompleksnya bidang ini.

d. Model Manajerial

Dalam model ini meliputi dua versi, yang pertama adalah manajer SDM memahami rangka acuan kerja manajemen lini yang hanya berorientasi atas tingkat produktifitas, dan yang kedua adalah manajer ini menjalankan beberapa fungsi dari sumber daya manusia. Departemen SDM melatih manajer lini dalam keahlian yang dibutuhkan guna menangani semua fungsi kunci dari sumber daya manusia, misalnya evaluasi kinerja, pengangkatan dan pengembangan karena umumnya, karyawan lebih suka berinteraksi secara langsung dengan manajer

mereka sendiri. Jadi beberapa departemen SDM bisa menunjuk manajer lini berperan menjadi pelatih dan fasilitator.

e. Model Humanistik

Ide utama dari model humanistik adalah departemen sdm dibentuk guna mengembangkan serta membantu perkembangan nilai dari potensi SDM di perusahaan, spesialis SDM harus bisa memahami individu pegawai dan membantu untuk memaksimalkan peningkatan karir. Model humanistik ini menggambarkan tumbuhnya perhatian perusahaan kepada pelatihan serta pengembangan karyawan.

f. Model Ilmu Perilaku

Dalam model ilmu perilaku berasumsi bahwa ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku perusahaan adalah dasar kegiatan sumber daya manusia, prinsipnya adalah sebuah pendekatan ilmu pengetahuan kepada perilaku manusia bisa diterapkan kepada semua permasalahan sumber daya manusia yang berdasarkan pada prinsip ilmu pengetahuan, meliputi evaluasi, teknik umpan balik, desain tujuan dan program pelatihan dan manajemen karir.

2.1.1.6. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Bintoro dan Daryanto (2017:19) menyatakan lingkup manajemen sumber daya manusia mejadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal hal berikut ini:

- a. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan.
- b. Menganalisis jabatan dan pekerjaan.
- c. Perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai prosedur.
- d. Memperkenalkan latar belakang perusahaan, budaya organisasi perusahaan, nilai-nilai perusahaan dan etika kerja
- e. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- f. Penilaian prestasi dan kinerja karyawan.
- g. Memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan karyawan.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Menurut Sutrisno (2016:218) “Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”.

Menurut Fahmi (2016:122), “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli (Fahmi 2016:122), yaitu :

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b. Ricard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- c. G. R Terry memberikan definisi: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*
- d. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2016:34), “Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda”.

Sedangkan menurut Effendi (2014:183) “ Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini di sebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, jumlah anggota kelompok Ghiselli & Brown (Sutrisno 2016:219).

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan

kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Terry (Sutrisno, 2016:219) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok. Menurut Gerungan (Sutrisno, 2016:219) tugas utama pemimpin adalah:

- a. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok
- b. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok dan
- c. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan.

Menurut (Sutrisno, 2016:219-221) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

a. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, didalam dan luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

b. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakhir, lengkap dan dapat di percaya karena diolah dengan baik.

c. Peranan Pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: a) sebagai interpreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi; b) peredam gangguan, kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang

tidak dapat ditangani, c) pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya

2.1.2.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Pada prinsipnya, gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Stoner (Andiwilaga, 2016:64), menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan sendiri merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Thoha (Andiwilaga, 2018:65), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku lain.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang di kemukakan oleh Tennenbaum dan Scahmidt (Sutrisno, 2016:221), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau, sifat sekstrem ini dipengaruhi oleh idenititas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut.

Menurut Lippit dan White (Andiwilaga, 2018:66), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda,

diantaranya ialah otoriter, demokratis, dan laissez faire. Penjelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti Iowa sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah :

1. Gaya *Otokratis*,

dalam gaya ini, pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah –perintah langsung kepada bawahan. Dalam kelompok ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah karena inisiatif. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini diantara :

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
- b. Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada saatsaat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian
- c. Pemimpin menginstuksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya
- d. Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.

2. Gaya *Demokratis*

Sudriamunawar (Andiwilaga, 2018:67), menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya

partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apa yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan anggotanya. Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut :

- a. Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorong dan bantuan pimpinan
- b. Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan
- c. Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama
- d. Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

3. Gaya *Laissez Faire*

yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main kurang kecintaan pada pekerjaannya. Ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan
- b. Berbagai macam bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok
- c. Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan
- d. Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi

Jika dilihat dari pendekatan teori perilakunya, Menurut (Sutrisno, 2016:227) teori ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau

menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

Menurut Sutrisno (2016:227) Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan antara lain:

- a. Kebijakan mereka sendiri.
- b. Memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
- c. Memberi kebebasan untuk memulai tugas.
- d. Mengembangkan inisiatif.
- e. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas.
- f. Menerapkan hubungan yang sportif.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis mempunyai ciri antara lain :

- a. Menentukan kebijakan untuk anggotanya.
- b. Memberi tugas secara instruktif.
- c. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.

- d. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
- e. Interaksi dengan anggota terbatas.
- f. Tidak mengembangkan inisiatif anggota.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

Menurut Siagian (2016:108), mengatakan meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi Kepemimpinan yang secara luas di kenal saat ini, berikut lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

- a. Tipe yang Otokratis, Pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois.
- b. Tipe yang Paternalistik, pemimpin atau panutan
- c. Tipe yang Karismatik, Pemimpin yang berwibawa dan memiliki daya pikat tersendiri.

- d. Tipe yang Laissez Feire, pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.
- e. Tipe yang Demokratik, pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

Ada yang harus di pahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin menurut Fahmi (2016:126) menjelaskan di bawah ini:

- a. Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
- b. Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang.
- c. Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
- d. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus di patuhi.
- e. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.

- f. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Di berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
- g. Pemimpin tipe administrative ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
- h. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Menurut Sutrisno (2016:233), teori-teori yang ada merupakan jembatan untuk membantu bagaimana pimpinan organisasi mengembangkan gaya kepemimpinannya. Karena tidak satu teori pun yang memberikan jaminan kepada seorang pimpinan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pimpinan yang sukses. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat terganggu serta para karyawan dapat merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.

Tugas-Tugas Kepemimpinan Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin harus bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksankannya. Menurut (Sutrisno, 2016:229), namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

- a. Sebagai Konselor Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk

mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

- b. Sebagai Instruktur Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.
- c. Memimpin Rapat Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disuse biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.
- d. Mengambil Keputusan Di antara seluruh tugas yang akan disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberak adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat krisis.
- e. Medelegasikan Wewenang Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasian sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Berdasarkan tugas-tugas seorang pemimpin dapat dilihat dari penerapan fungsi-fungsi yang dimiliki. Menurut Duha (2016:105), fungsi-fungsi pemimpin terdiri dari:

- a. Pengatur Pemimpin bertugas untuk membuat segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan agar berlagsung dengan teratur, tertib, baik.
- b. Pelindung Sebagai aturan pada bawahannya, pemimipin harus mampu meyakinkan dan memberi rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.
- c. Pemelihara Pemimpin akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan dan keterlibatan bawahannya untuk terus bekerja di dalam organisasi.
- d. Pembaharu Untuk biasa mencapai organisasi dengan baik, fungsi lain yang harus dimiliki seseorang pemimpin adalah fungsi pembaharu yang mencakup:
 - e. Perencanaan, dilakukan agar penyusun dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.
 - f. Pemimpin yang harus arif dan bijaksana dengan tidak bertahan pada kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukannya, tetapi bersedia menerima saran dan kritik bawahan.
 - g. Pemimpin mendorong agar situasi dan keadaan, beserta lingkungan kerja serta berbagai perangkat pekerjaan harus disesuaikan dengan perkembangan yang sedang trjadi di luar.
 - h. Pengawas Pengawas yang dilakukan pemimpin bertujuan mengawal pelaksanaan pekerjaan dan kinerja para bawahannya.

2.1.2.4 Indikator – Indikator Kepemimpinan

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya. Ada sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu:

- a. Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti.
- b. Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif.
- c. Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan.
- d. Berani menghadapi tantangan.
- e. Proaktif menyambut peluang.
- f. Belajar dari pengalaman, stabil memperbaiki kesalahan.
- g. Mengembangkan dan memotivasi peningkatan kemampuan SDM.
- h. Mengoptimalkan penguasaan kompetensi sebagai pemimpin profesional.
- i. Memanfaatkan halo effect untuk membangun networking

Dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2014:106) yaitu :

- a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

c. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku pemimpin dan cara khasnya dalam memberikan tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subyektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan, dan keberanian.

e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat dan karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.” Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Menurut Torang (2014:106) “Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.”

Sementara itu menurut Effendy (2015:8) “Budaya organisasi didefenisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam

aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.”

Pendapat lain dari Sopiah (2018:128) “Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”.

Sedarmayanti mengemukakan (2014:75) “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Sumanto mendefinisikan (2014:138) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi”.

Sementara menurut Edison (2016:233) “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah

satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Menurut pendapat lain, Wibowo (2016:33) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu :

- a. Innovation and risk taking.*
- b. Attention to detail*
- c. Outcome orientation*
- d. People orientation*
- e. Team orientation*
- f. Aggressiveness*
- g. Stability*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi yang peneliti uraikan, sebagai berikut :

- a. Innovation and risk taking*

Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

b. Attention to detail

Attention to detail menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

c. Outcome orientation

Outcome orientation menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

d. People orientation

People orientation menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

e. Team orientation

Team orientation menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

f. Aggressiveness

Aggressiveness menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.

g. Stability

Stability menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, Wibowo (2016:4) mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut :

- a. *Culture is shard*
- b. *Culture is learned and is enduring*
- c. *Culture is powerfull influence on behaviour*
- d. *Culture is systematic and organized*
- e. *Culture is largely invisible*
- f. *Culture may be "tight" or "loose"*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik budaya organisasi, adalah :

- a. *Culture is shard.*

Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.

- b. *Culture is learned and is enduring.*

Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.

- c. *Culture is powerfull influence on behavior.*

Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.

- d. *Culture is systematic and organized.*

Budaya merupakan sistem yang terorganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.

e. Culture is largely invisible.

Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.

f. Culture may be "tight" or "loose".

Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Dari uraian di atas, peneliti juga memiliki tanggapan bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti diatas.

2.1.3.3 Komponen Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat juga komponen budaya. Namun peneliti hanya akan mengambil komponen budaya organisasi yang dikemukakan oleh seorang ahli. Pendapat Wibowo (2016:42) terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi. Model-model tersebut adalah :

a. "Observable Artifacts"

b. Espoused Values

c. Basic Understanding Assumptions”

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Observable Artifacts

Observable artifacts adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts* memberikan signal yang diinterpretasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja.

b. Espoused Values

Espoused values adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara *eksplisit* dinyatakan oleh organisasi. *Espoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer.

c. Basic Understanding Assumptions

Basic Understanding Assumptions adalah keyakinan dan filosofi yang *diberikan* dan tertanam mendalam dimana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

Dari uraian tersebut, peneliti membuat tanggapan bahwa komponen budaya organisasi yang diterapkan suatu organisasi dapat kita lihat melalui pengamatan langsung pada saat berkunjung dan melihat bagaimana

kegiatan suatu organisasi itu berjalan tanpa melakukan perlakuan khusus. Hal ini kita lihat melalui pelayanan dan sikap karyawan saat berkunjung.

2.1.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Menurut Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu adalah :

- a. “Memberi anggota identitas organisasional
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku”

Berikut adalah penjelasan dari fungsi budaya organisasi tersebut, yaitu :

- a. Memberi anggota identitas organisasional

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

- b. Memfasilitasi komitmen kolektif

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

c. Meningkatkan stabilitas sistem social

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

d. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:227) “budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu :

- a. Sebagai Proses Integrasi Internal
- b. Sebagai Proses Integrasi Eksternal”

Berikut adalah penjelasan dari kedua fungsi utama budaya organisasi tersebut, yaitu :

- a. Sebagai proses integrasi internal

Dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.

b. Sebagai proses integrasi eksternal

Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Dari pernyataan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi sudah terlaksana dengan baik atau hanya sekedar program yang ditetapkan namun tidak dijalankan.

2.1.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabanjahe memiliki indikator yang telah ditetapkan pada program *Internalisasi Corporate Value (ICV)* sebagai berikut :

a. Nilai Integritas

1. Nilai Profesionalisme

b. Nilai Sinergi

c. Nilai Pelayanan

d. Nilai Kesempurnaan

Berikut adalah penjelasan dari indikator yang sudah dipaparkan diatas :

a. Nilai Integritas

Merupakan berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

b. Nilai Profesionalisme

Merupakan bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

c. Nilai Sinergi

Merupakan membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan kerja yang bermanfaat dan berkualitas.

d. Nilai Pelayanan

Merupakan memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

e. Nilai Kesempurnaan

Merupakan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Dapat dilihat bahwa indikator budaya organisasi adalah cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan melakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam

mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Indikator tersebut merupakan dasar dari segala nilai-nilai yang dianut organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari dalam maupun luar diri seseorang karyawan.

Menurut Mangkunegara (2019:61) Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi suatu perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019:141) Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut Sutrisno (2019:109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang, faktor pendorong tersebut pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Berdasarkan pengertian motivasi diatas penulis menyimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak, keinginan, kemauan yang timbul dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuannya. Dengan memberikan motivasi yang tepat, maka karyawan akan mendorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. dan mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpenuhi.

2.1.4.2 Pengertian Motivasi Kerja Tujuan-tujuan Motivasi Kerja

Pemberian motivasi kepada karyawan tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2019:146) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan Produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perudahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.4.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2019:150) yaitu sebagai berikut:

a. Motivasi Positif

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

b. Motivasi Negatif

Motivasi negative 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.

2.1.4.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2019:116) Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat di bedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai.
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan Keinginan untuk dapat memiliki sesuatu dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern antara lain:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghindari diri beserta keluarganya. Kompensasi

yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Peran supervisi dalam pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud apabila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam kompensasi kepada karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

7) Prinsip-prinsip Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:61) diantaranya:

a) Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

b) Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi memotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan.

2.1.4.5 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi pada penelitian ini menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:76) sebagai berikut :

a. *Need For Achievement.*

Ada beberapa orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya. Ciri-ciri:

- 1) Tanggung jawab memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan.
- 2) Prestasi kerja melakukan sesuatu pekerjaan dengan sebaik baiknya.
- 3) Peluang untuk maju keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai pekerjaan.
- 4) Pengakuan atas kinerja keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- 5) Pekerjaan yang menantang keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan di bidangnya.

b. *Need for affiliation.*

Kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam kehidupannya atau hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini akan mengarahkan tingkah laku individu untuk melakukan hubungan yang akrab dengan orang lain. Orang-orang dengan need affiliation yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Ciri-ciri:

- 1) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada segi tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut.
- 2) Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.
- 3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
- 4) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
- 5) Selalu berusaha menghindari konflik.

c. Need for power.

Adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk memengaruhi orang lain dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain. Ciri-ciri:

- 1) Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.
- 2) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
- 3) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- 4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018 : 74).

Menurut Nuraini, (2013 :114), kepuasan kerja adalah kepuasa kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan

akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Menurut Robbins dan Judge (2015: 78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”

Wibowo (2016:415) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Greenbeg dan Baron (2016:415) mendeskripsikan Kepuasan Kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada

harapanharapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-Kebutuhan dasar (Robbins & Judge, 2015:46)..

Menurut Wibowo (2017:132) mendefinisikan kepuasan kerja yaitu :
“Kepuasan Kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya”.

Menurut Sutrisno (2019:74) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Dari beberapa definisi kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

a. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

c. Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.

e. Pengawasan Sekaligus atasannya.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan Turn Over.

f. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.

Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.5.3 Karakteristik Kepuasan Kerja

Karakteristik Kepuasan Kerja Menurut Suwatno & Priansa, (2014:266-268), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

a. Imbalan yang diterima (*Compensation*)

Diutamakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan

membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (*Supervision*)

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

c. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

d. Hubungan antar rekan sekerja (*Co-workers*):

Interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.

e. Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

f. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins (2017:121), yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
 - 1) Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
 - 2) Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
- b. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian

untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- 1) Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- 2) Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.

c. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu

- 1) Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
- 2) Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.

d. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- 1) Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- 2) Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.

e. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan

terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- 1) Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- 2) Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, rekan kerja, supervise, dan promosi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang dirujuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Edi Sugiono, Gloria Ida Lumban Tobing/2021/ Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan: a. Kepribadian Budaya Organisasi: a. Peraturan Yang berlaku b. Sosialisasi c. Komunikasi Hubungan yang baik Kepuasan Kerja a. Pencapaian Kinerja	Metode Penelitian: a. Kuantitati f Alat Analisis: a. SPSS 23 b. Uji Sobel	Hasil penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi (intervening) hubungan Pesaingan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

2	<p>Sudarmin Manik/2019/Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada dinas kesehatan Kabupaten Pelalawan</p> <p>Jurnal Niara E-ISSN-2528-7575</p>	<p>Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peraturan Yang berlaku b. Sosialisasi c. Norma <p>Semangat Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Suasana Batin b. Senang Terhadap Pekerjaan c. Konsekuensi 	<p>Metode Penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Kuantitatif <p>Alat Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Regresi Linier Sederhana 	<p>Hasil penelitian ini bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten pelalawan</p>
3	<p>Muhammad Ras Muis/Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan/ vol 1 no 1 (2018): Jesya Volume 1 Nomor 1 Januari 2018 /Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.</p> <p>DOI: 10.36778/Jesya.V1i1.7</p>	<p>Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sosialisasi b. Inovasi c. Peraturan <p>Komitmen Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen Afektif b. Komitmen Kontinyu c. Komitmen Normatif <p>Kinerja Karyawan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kemandirian b. Inisiatif c. Kerjasama 	<p>Metode Penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kuantitatif <p>Alat Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Regresi Linier Berganda 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
4	<p>Manik, S., & megawati, megawati. (2018)/ pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten pelalawan.</p> <p>Jurnal Niara, 11(2), 118-124.</p>	<p>Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Stabilitas b. Orientasi pada manusia c. Orientasi pada hasil <p>Semangat Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kerjasama b. Disiplin c. Gairah Kerja 	<p>Metode Penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kuantitatif <p>Alat Analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Regresi Linier Berganda 	<p>Hasil penelitian ini bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten pelalawan</p>
5	<p>Syaifuddin Fahmi/ Jurnal Ekonomi Modernisasi/2016/Pengaruh stres kerja</p>	<p>Stress Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gejala Fisik b. Gejala Psikologis c. Gejala Perilaku 	<p>Metode Penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kuantitatif 	<p>Stress kerja dan konflik kerja berpengaruh negatif dan</p>

	<p>dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. omega mas pasuruan</p> <p>E-ISSN 2502-4078</p>	<p>Konflik Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tujuan yang bertentangan Ketidajelasan Pekerjaan Kurang Komunikasi <p>Semangat Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Intention to stay Labour Turnover Kedisiplinan 	<p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> Regresi Linier Berganda 	<p>signifikan terhadap semangat kerja, konflik kerja berpengaruh lebih dominan terhadap semangat kerja</p>
6	<p>Rindi Andika, SE., MM, Dr. Bambang Widjarnako, SE., MM, Rizal Ahmad, S.E.,M.SI/2019/Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>EISSN 2655-237X</p>	<p>Motivasi Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal Kemampuan pegawai <p>Kepuasan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Pencapaian kinerja 	<p>Metode Penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kuantitatif <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> Regresi Linier Sederhana 	<p>Hasil penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi (intervening) hubungan Persaingan Kerja terhadap produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>
7	<p>Enrico Maramis/2013/Kepeimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado</p> <p>ISSN 2303-1174</p>	<p>Budaya Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan: Kepribadian Budaya Organisasi: Peraturan Yang berlaku Sosialisasi <p>Kepemimpinan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepribadian Motivasi Kerja: Keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal Kemampuan pegawai <p>Motivasi Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal 	<p>Metode Penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kuantitatif <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> Regresi Linier Berganda 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado.</p>

		b. Kemampuan pegawai		
8	Imelda Andayani, Satria Tirtayasa/2019/ Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai ISSN 2623-2634	Kinerja Pegawai: a. Tanggung Jawab b. Disiplin c. Inisiatif Kepemimpinan: a. Kepribadian b. Perilaku atasan dan bawahan c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan	Metode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan Terhadap kinerja pegawai berpengaruh negative dan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai
9	Sigitriadi A. Ajis, Harnida Wahyuni, Adda Wiri Wirastuti/2017/ Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (Kpp Pratama Palu) ISSN : 2443-3578	a. Kepemimpinan: b. Kepribadian c. Perilaku atasan dan harapan d. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan Motivasi Kerja: a. Keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal b. Kemampuan pegawai Kinerja Pegawai: a. Tanggung Jawab b. Disiplin c. Inisiatif	Metode Penelitian: a. Deskriptif Kuantitatif Alat Analisis: a. Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu.
10	Hesti Eko Poerwaningrum, Frans Sudirjo/2016/ Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru	Kinerja Pegawai: a. Tanggung Jawab b. Disiplin c. Inisiatif Kepemimpinan: a. Kepribadian b. Perilaku atasan dan bawahan c. Karakteristik, harapan, dan	Metode Penelitian: a. Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya komitmen organisasi, dan kepuasan kerja

	SD Hj. Isriati Baiturrahman I Semarang)	perilaku bawahan Budaya Organisasi: a. Promosi b. Prestasi Kerja Penghargaan		terhadap kinerja karyawan.
--	---	--	--	-------------------------------

Sumber : Diolah Penulis Pada Tahun 2022

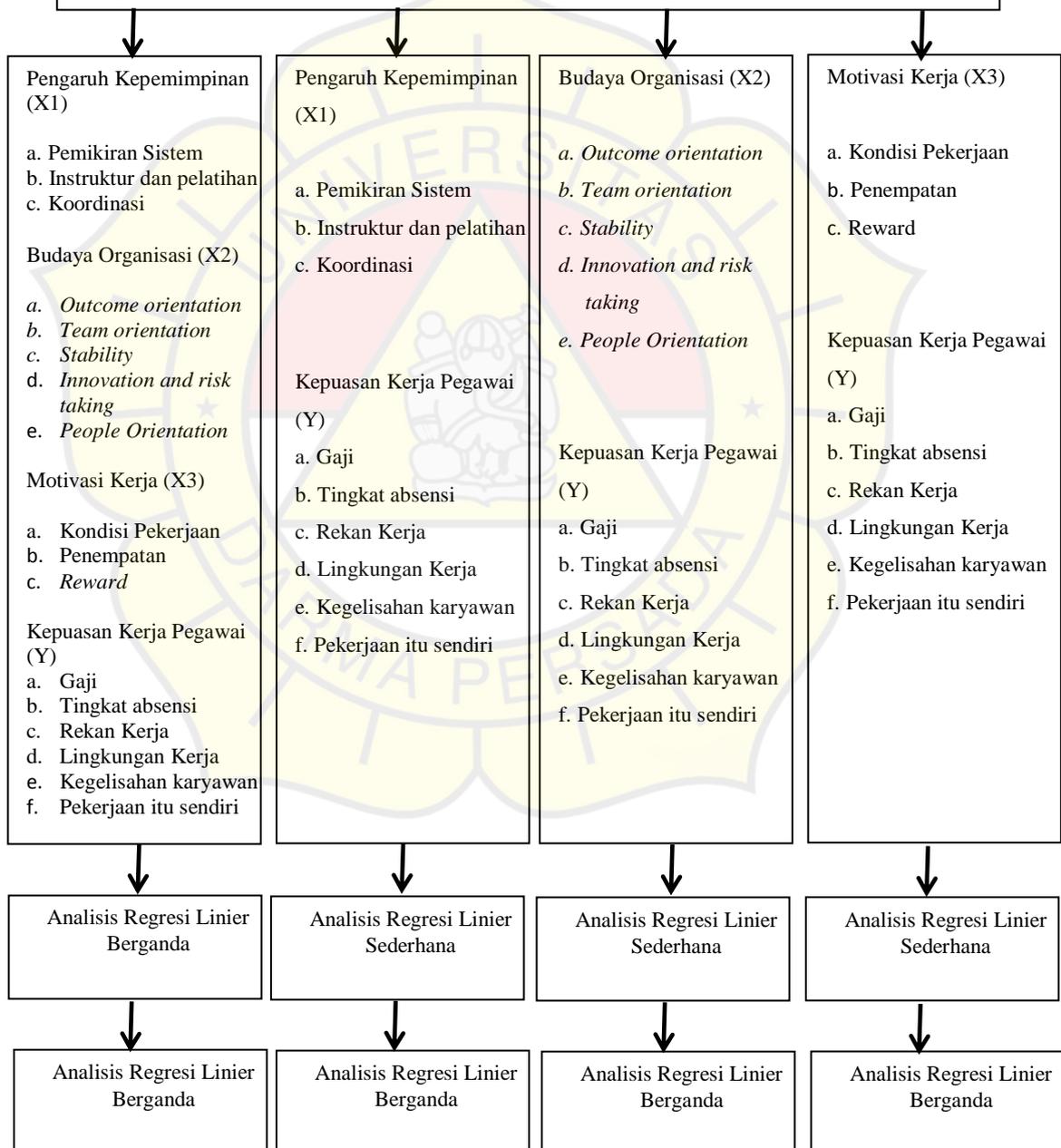
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir memuat alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan masalah tertentu berdasarkan pendekatan hubungan pengaruh dan hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu kerangka berfikir tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Suku Dinas Pendidikan Wilayah I Walikota Jakarta Timur. Dimana dengan adanya gambar kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam penentuan suatu kesimpulan penelitian. Maka model kerangka penelitian penulisan ini adalah sebagai berikut

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI SUKU DINAS PENDIDIKAN WILAYAH I
WALIKOTA JAKARTA TIMUR**

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yang akan dibahas adalah sebagai berikut: (1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Pegawai Suku Dinas Pendidikan Wilayah I Walikota Jakarta Timur ?. (2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Suku Dinas Pendidikan Wilayah I Walikota Jakarta Timur ?. (3) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Suku Dinas Pendidikan Wilayah I Walikota Jakarta Timur ?. (4) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Suku Dinas Pendidikan Wilayah I Walikota Jakarta Timur ?.

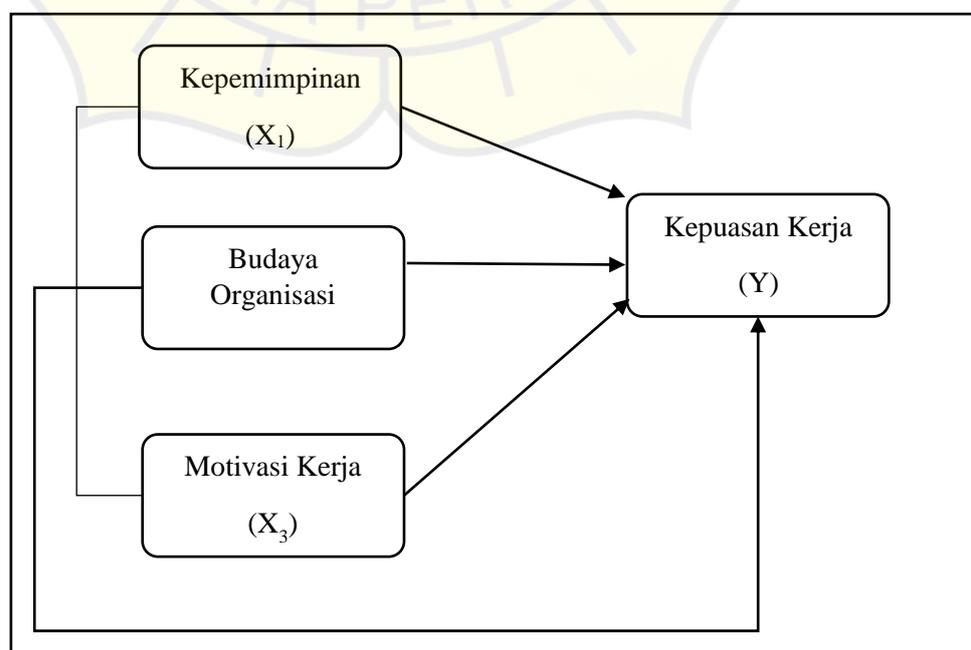


Sumber: Diolah Penulis Pada Tahun 2022 Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Ghozali (2016:97), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori perumusan masalah serta penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah Penulis Pada Tahun 2022

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

1. Apakah kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)?

Ho: kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)

Ha: kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)

2. Apakah kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan Kerja (Y)?

Ho: kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan Kerja (Y)

Ha: kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)

3. budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)?

Ho: budaya organisasi (X_2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)?

Ha: budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)

4. Apakah motivasi kerja (X_3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)?

Ho: motivasi kerja (X_3) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)

Ha: motivasi kerja (X_3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)

