BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Menurut Umar (2010:207), Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalampenelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting.Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.1.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008) seperti yang di kutip oleh Yuzar (2011: 42-43), terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi :

a) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

b) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
c) Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemenfokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
d) Berorientasi pada manusia, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
e) Beorientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-timtidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
f) Agresifitan, sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
g) Kemantapan, berarti organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 1996 : 289).

2.1.1.4 Tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi menurut Stephen Robbins**,** yaitu **:**

- Networked culture : anggota sebagai teman/keluarga. Budaya ini ditandai tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas rendah
- Mercenary culture: organisasi fokus pada tujuan. Tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi
- Fragmented culture: organisasi yang dibuat oleh para individualis (low sociability, low on solidarity)
- Communal culture: organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja (high on sociability, high on solidarity)

2.1.2. Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dari sudut pandang perspektif sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 1995:9). Menurut Robbin (2002:163) Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi antara lain sebagai berikut: Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (followers). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (his or herpower) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan

Ketiga, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (integrity), sikap bertanggungjawab yang tulus (compassion), pengetahuan (cognizance), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (commitment), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (confidence) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (communication) dalam membangun organisasi. Walaupun kepemimpinan (leadership) seringkali disamakan dengan manajemen (management), kedua konsep tersebut berbeda.

2.1.2.2 Model Kepemimpinan

a) Model Watak Kepemimpinan (Traits Model of Leadership)

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watakindividu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960, Stogdill 1974).

Stogdill (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan

pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain.

b) Model Kepemimpinan Situasional (Model of Situasional Leadership)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinandengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Hencley (1973) menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya.Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi.

Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (leadership skills) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

c) Model Pemimpin yang Efektif (Model of Effective Leaders)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (types of behaviours) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikatagorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (initiating structure) dan konsiderasi (consideration).Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi *(human relations).*

Halpin (1966), Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, model

kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

d) Model Kepemimpinan Kontingensi (Contingency Model)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional.Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987).

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (leadership style) dan kesesuaian situasi (the favourableness of the situation) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (leader-member relations), struktur tugas (the task structure) dan kekuatan posisi (position power).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk

mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.

e) Model Kepemimpinan Transformasional (Model of Transformational Leadership)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan.Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional.Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi.

2.1.2.3 Tipe Kepemimpinan

Menurut beberapa kelompok sarjana (Kartono, 2003); Shinta (2002) membagi Tipe Kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Tipe Kepemimpinan Kharismatis

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistis/Maternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kebapakan dengan sifat-sifat sebagai berikut: (1) mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) mereka bersikap terlalu melindungi, (3) mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, (4) mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan

kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Sedangkan tipe kepemimpinan maternalistik tidak jauh beda dengan tipe kepemimpinan paternalistik, yang membedakan adalah dalam kepemimpinan maternalistik terdapat sikap over-protective atau terlalu melindungi yang sangat menonjol disertai kasih sayang yang berlebih lebihan.

3. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berlangsung searah.

4. Tipe Kepemimpinan Otokratis (Outhoritative, Dominator)

Kepemimpinan otokratis memiliki ciri-ciri antara lain: (1) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, (2) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, (3) berambisi untuk merajai situasi, (4) setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, (5) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan, (6) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas

pertimbangan pribadi, (7) adanya sikap eksklusivisme, (8) selalu ingin berkuasa secara absolut, (9) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, (10) pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

5. Tipe Kepemimpinan Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpinnya biasanya morat marit dan kacau balau.

6. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan

Adapun indikator kepemimpinan menurut Wirjana dan Supardo (2005:48) yaitu sebagai berikut:

(1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan)

(2) *Selling* (kemampuan menjual / memberikan ide-ide kepada anggota)

(3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota)

(4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota)

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani (2003,223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.Sedangkan Menurut MalayuS.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”

Dari beberapa pengertian diatas,dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan,

dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.1.3.2 Faktor-faktor kinerja karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa "Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja". Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut AlexSoemadjiNitisemito (2001: 109),terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
b. Penempatan kerja yang tepat
c. Pelatihan dan promosi
d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
e. Hubungan dengan rekan kerja
f. Hubungan dengan pemimpin

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Danfaktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja,

kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.1.3.3 Penilaian Kinerja

Mangkunegara, 2001 dalam Koesmono, (2005:28). Variabel kinerja perusahaan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (dua) indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004:121-122), yaitu:

a) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki
b) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki,
c) Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan,
d) Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan.Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004:55)

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah Rivai& Basri (2004 :58), yaitu meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan hidup,adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka dan umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.

2. Manfaat bagi penilai (supervisor/manager/penyelia)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja (Rivai&Basri, 2004 : 60) adalah kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajeman selanjutnya, mengidentifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi, peningkatan kepuasan kerja dan pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.

3. Manfaat bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, (Rivai&Basri, 2004 : 62) antara lain:

A. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:

- Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.;
- Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
- Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- Meningkatkan kualitas komunikasi;
- Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kerja merupakan sesuatu kebutuhan yang dibutuhkan oleh manusia. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawa kepada suatu keadaan yang lebih memuasakan dari keadaan sebelumnya. Pekerjaan menghasilkan uang, kebebasan dan kemandirian. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah dijalankannya apabila apa yang dikerjakannya itu dianggap telah memenuhi harapannya sesuai dengan tujuan bekerja. Jika harapannya terpenuhi, maka akan menimbulkan rasa puas. Kepuasaan kerja merupakan komponen dari sikap yang paling banyak diteliti. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas kerja individu (Spector,2000:196)

Sedangkan Fred Luthans (1995: 126) menjelaskan bahwa *"Job satisfaction is a results of employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important"*(kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang mereka anggap penting)

2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

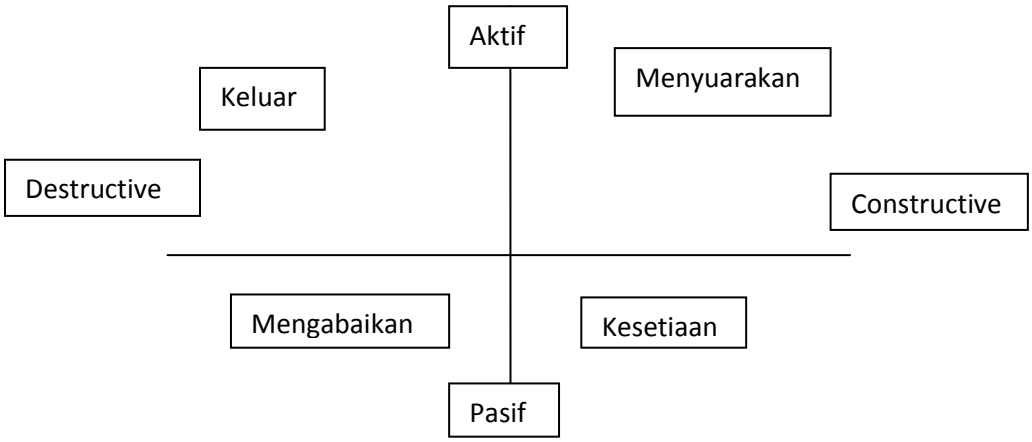
Indikator yang menyebabkan kepuasan kerja, menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:860) sebagai berikut:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan.

2. Supervise
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

2.1.4.3 Cara Karyawan untuk Mengungkapkan Ketidakpuasannya.

Menurut Robbins (1998: 157) ketidakpuasan pada karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi dan menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.Gambar 2.1 di bawah ini menunjukan respon karyawan terhadap ketidakpuasan kerja.



Sumber Robbins, 1998: 157

Gambar 2.1
Respon Karyawan terhadap Ketidakpuasan Kerja

a. Keluar (exit): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
b. Menyuarakan (voice): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.
c. Mengabaikan (neglect): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat dan kesalahan yang dibuat makin banyak.
d. Kesetian (loyalty): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, terrmasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

2.1.4.4 Dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan Kerja

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja individu berdampak pada organisasi atau perusahaan antara lain dalam hal produktivitas, kehadiran dan keluarnya karyawan, serta kesehatan.

1. Produktivitas

Jika individu melakukan pekerjaanya dengan baik, perusahaan akan menghargai produktivitas tersebut. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan seseorang dalam pekerjaan. Dapat dikatakan bahwa jika karyawan senaang dan

merasa puas dengan pekerjaannya, ia akan produktif. Sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, produktivitas juga rendah (Wardani, 2003)

2. Kehadiran (Absenteisme) atau Mangkir kerja

Semakin rendah kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaanya, akan semakin sering pula mereka absen dan terlambat dating kerja tanpa alas an yang jelas.

3. Keluarnya Tenaga Kerja (Turnover)

Seorang karyawan yang menyukai pekerjaannya akan lebih bersemangat untuk dating ke tempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya. Selanjutnya semakin puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, semakin jarang berpikir untuk keluar dari pekerjaannya

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Prihatin Lumbanraja (Fakultas Ekonomi USU)	Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan	Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja	Jumlah variabel yang di teliti berbeda	Memiliki variabel Budaya organisasi yang mempengaruhi kepuasaan kerja

		Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Provinsi Sumatera Utara)	Pegawai. Hasil analisis juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok dan Crawford (2001).		
2.	Herdiyanti Rise P. Mahasiswa Program Magister Manajemen, PPSUB	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasaan Kerja Karyawan	Pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X1) dan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dan	Variabel kepemimpinan dan budaya organisasi tidak tergambarkan	Memiliki variabel kinerja dan kepuasan kerja

			kepuasan kerja karyawan (Z) dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iskandar (2000),		
3.	Sullaida Universitas Malikussaleh Nangro Aceh Darussalam	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan di PT PLN Cabang Lhokseumawe	Faktor iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja keryawan di PT PLN Cabang Lhokseumawe	Variabel budaya organisasi tidak tergambarkan	Memiliki variabel kinerja dan kepuasan kerja
4.	Agusthina Risambessy Fakultas Ekonomi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi,		Jumlah variabel yang di teliti	Memiliki variabel kinerja dan kepuasan

	Universitas Partimura Ambon	Burnout terhadap Kepuasaan Kerja dan Kinerja Karyawan		berbeda	kerja
5.	Anjar Wibisono Universitas Balikpapan Kalimantan	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Turen di Malang)	Adanya pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja, dapat diterima pada taraf signifikansi 10% Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasaan kerja, dapat diterima pada taraf signifikansi 10%. Adanya pengaruh arus komunikasi terhadap kepuasan kerja, dapat diterima. Ada pengaruh praktek pengambilan	Budaya organisasi tidak tergambarkan secara jelas	Adanya variabel kepuasaan kerja.

			keputusan terhadap kepuasaan kerja.		
6.	Maryani Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Indonesia Makassar	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahan Ritel di Sulawesi Selatan	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan dapat diterima. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karyawan, ditolak. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karyawan, dapat diterima. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasaan kerja, dapat diterima. Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap	Jumlah variabel yang di teliti berbeda	Memiliki variabel Budaya organisasi yang mempengaruhi kepuasaan kerja dan kinerja karyawan.

			kepuasaan kerja tidak dapat diterima atau ditolak. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima. Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima. Kepuasaan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima.		
7.	H. Teman Koesmono Fakultas Ekonomi Universitas Khatolik	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui	Dari hasil pengaruh langsung dapat djelaskan sebagai berikut: Budaya Organisasi berpengaruh langsung	Memiliki variabel Mediasi	Memiliki Variabel budaya organisasi dan kepemimpina n yang

	Widya Mandala Surabaya	Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta di Surabaya Timur	terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai koefisien sebesar 0.782 hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yiing and Zaman. (2009)		mempengaruhi kinerja
8.	Wiwiek Harwiki *Doctoral Student of Business Administration, Faculty of Administrative Science, Brawijaya University, Malang, Indonesia*	Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java	Several conclusions can be obtained as follow: (1) there is the influence of servant leadership to motivation, organization culture, and employees' performance, but servant leadership has not influence to OCB; the higher the servant leadership, it could lead to higher the motivation,	Memiliki variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja

		Province, Indonesia	organization culture and employees' performance, but it could not influencethechange of OCB, (2) thereistheinfluence of motivation to OCB and employees' performance; the higher the motivation, it could lead to higher OCB and employees' performance, (3) there is the influence of organization culture to OCB and employees' performance; the higher the organization culture, it could lead to higher OCB and employees' performance, and (4) there is the influence of OCB to employees' performance; the		

			higher OCB, it could lead to higher employees' performance.		
9.	1Jack Henry Syauta 2Eka Afnan Troena, 3Margono Setiawan, 4Solimun *1Economic Faculty of Cendrawasih University, Jayapura, Papua, Indonesia 2.3.4Economic Faculty & Business of Brawijaya University, Malang, Indonesia*	The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)	The influence of organizational culture to employee performance Organizational culture does not influence employee performance. The results support Raka (2003), Ghani (2006) who stated that there were not direct influence of organizational culture to performance Organizational commitment influence to employee performance There were enough empirical evidence (H2) that	Variabel kepemimpinan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja dan kepuasaan

			"the higher organizational commitment the higher employee performance". The positive path coefficient of 0.367, indicated the influence of organizational commitment to the employee performance in one direction. The influence of organizational culture to employee performance through job satisfaction The statistical results showed organizational culture to employee performance through mediating variable of job satisfaction has positive and significant influence.		

			The influence of organizational commitment to employee performance through job satisfaction The statistical results showed organizational commitment to employee performance through mediating variable of job satisfaction has positive and significant influence.		
10	1Shaghayegh Kiani Mehr, 2Somayeh Emadi, 3Hajar Cheraghian, 4Fatima Roshani, Fatemeh Behzadi1 *1 Department*	Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts of physical education offices of	The results of this study revealed those employees' perceptions of organizational culture were not significant related to employees' job satisfaction	Varabel kepemimpinan dan kinerja tidak tergambarkan	Adanya variabel kepuasan dan budaya organisasi

	of Physical Education, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran 2 Sama Technical and Vocational Training College, Islamic Azad University of Shiraz, Shiraz, Iran 3Alborz Province Education Organization, Karaj, Iran 4Department of Physical Education, Zarin Dash Branch,	Mazandaran Province			

	Islamic Azad University, Zarin Dasht, Iran				

2.2 Kerangka Pemikiran

Seiring dengan persaigan dalam dunia kerja terlebih lagi antara perusahaan. Maka dalam suatu organisasi atau perusahan itu sendiri perlu memiliki budaya organisasi yang bisa membedakan perusahaannya dengan perusahaan yang lain, sehingga budaya organisasi itulah yang akan menjadi salah satu faktor pemicu dimana anggota atau semua pihak yang berada dalam perusahaan akan memiliki cara pandang yang sama dalam menjalankan tujuan perusahaan itu sendiri.

Disamping itu pulalah, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam berjalannya semua kegiatan yang dilakukan di perusahaan, sebagai contoh pula sebagai pembentuk dan pendukungnya pula budaya organisasi yang dianut perusahaan tersebut.

Budaya organisasi yang baik begitu pula dengan cara pemimpin memimpin perusahaan tersebut, maka akan terbentuk pula kinerja yang baik yang dilakukan oleh setiap anggota dalam perusahaan tersebut. Hal tersebut akan sangat membantu perusahan tersebut dalam meningkatkan kualitas perusahaan terlebih dalam dunia persaingan dengan perusahan lain.

Kinerja yang baik pulalah yang akan memicu adanya kepuasan kerja karyawan yang membuat karyawan tersebuat loyal terhadap perusahaan. Kinerja yang baik dalan kepuasan yang dirasakan semua pihak dalam suatu perusahan sangatlah berkaitan. Apabila dalam diri seorang karyawan telah merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya dan ingin selalu memberikan kinerja yang baik. Maka, karyawan tersebut akan selalu sadar akan apa yang menjadi kewajibannya dalam pekerjaannya dan apa pula yang menjadi tanggungjawab karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya.

Keempat aspek tersebut tidak bisa diremehkan begitu saja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Perlu adanya kerjasama yang baik yang dilakukan atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kualitas perusahan tersebut baik dalam menghasilkan produk atau jasa ataupun dalam bersaing dengan perusahaan lain, seiring dengan persaingan semakin ketat.

2.2.1 Keterekaitan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja

Budaya organisasi harus dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat terlihat dengan pegawainya yang loyal, pegawai tahu tujuan organisasi, mengerti perilaku yang baik dan tidak baik dan pegawai melaksanakan tugas berdasarkan nilai yang dianut secara konsisten serta

banyak ritual yang dilaksanakan bersama-sama. Akibat budaya organisasi yang kuat, pegawai menunjukkan kepuasan bekerja sehingga produktifitas kinerjanya tinggi.

Rivai (2003) menegaskan dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih baik maka akan memberikan sumbangan yang sangat berarti juga bagi peningkatan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya.

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan kinerja agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kinerja seseorang dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh budaya organisasinya yang dilaksanakan dengan konsisten oleh seluruh pegawainya.Terciptanya produktivitas kinerja tinggi tidak terlepas dari pengoptimalan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.Dengan demikian, terdapat adanya hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

2.2.2 Keterkaitan antara Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan merupakan suatu bagian penting dalam sebuah perusahaan, salah satunya dalam meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut.Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan

organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan deskripsi teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka dapat dikatakan bahwa ada hubungannya antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, karena kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003:3). Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

2.2.3 Keterkaitan antara Kepuasan dengan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan meskipun kenyataan bahwa keduanya disebabkan oleh hal yang berbeda. Bahkan Robbins (2007) menyatakan bahwa hubungan antara keduanya lebih tepat disebut ”mitos manajemen” dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai.

Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer / atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

2.2.4 Keterkaitan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, kepuasan kerja atau job satisfaction adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2004 : 193). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya.

Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Salah satu penyebab dari adany kepuasaan atau ketidak puasaan karyawan dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, dimana karyawan tersebut berada. Budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan akan menimbulkan rasa nyaman bagi para anggotanya dalam menjalankan setiap tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Namun dalam hal ini, budaya organisasi yang diterapkan akan menghasilkan kepuasan bagi para karyawannya sesuai dengan apa yang mereka terima dan berikan untuk organisasinya.

Terdapat hubungan antara budaya perusahaan atau budaya organisasi dengan kepuasan karyawan, dimana budaya (culture) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, semakin baik penerpan budaya organisasi dalam suatu perusahaan makan akan menghasilkan kepuasan yang baik juga, begitu pula sebaliknya.

2.2.5 Keterkaitan antara Kepemimpinan dengan Kepuasan

Dalam kehidupan berorganisasi, pemimpin memegang peranan yang sangat penting, bahkan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan

organisasi. Seorang pemimpin dalam melakukan aktivitasnya memerlukan sekelompok orang lain yang disebut bawahan. Merekalah yang dikendalikan, dipengaruhi dan digerakkan agar mau bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan keinginan pemimpin.

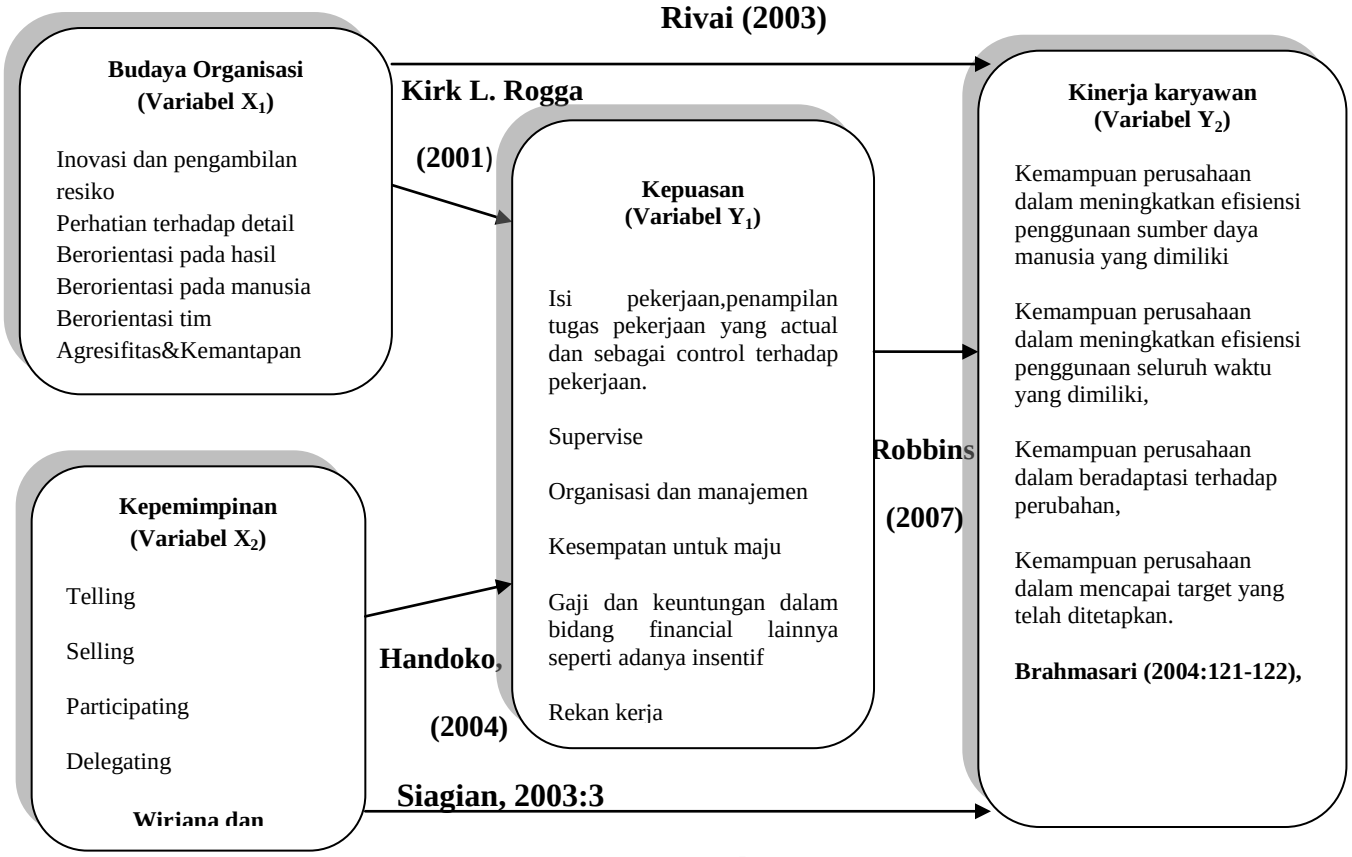
Sedangkan kajian mengenai kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang banyak dibahas dalam studi mengenai manajemen sumber daya manusia. Studi mengenai kepuasan kerja tersebut menjadi semakin penting karena para pemimpin atau manajer menyadari bahwa seorang karyawan tidak hanya menginginkan pemenuhan kebutuhan yang bersifat ekonomis atau materi semata, tetapi juga kebutuhan yang bersifat non materi.

Menurut Handoko (2004) kepuasan mempunyai arti yang penting bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di lingkungan pekerjaan. Karyawan memiliki keinginan untuk diperhatikan, dihargai atau diberi pujian untuk hasil karyanya. Hal ini karena karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan selalu melibatkan aspek fisik dan psikis yang ada pada dirinya.Begitu pula halnya dengan hasil pekerjaan yang dilakukannya.

Dari pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara kepemimpinan dan kepuasaan. Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif.Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa

dilakukan melalui kata-kata , baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja. Maka dengan hal itu, kepuasaan kerja karyawan akan meningkat dengan seiringnya kepeimpinan yang baik pula terhadap para karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat di gambarkan pada Gambar 2.2, sebagai berikut :



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran

2.3.Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, kemudian para ahli menafsirkan arti hipotesis adalah sebagai dugaan terhadap hubungan antara dua variabel atau lebih (Kerlinger,1973:18 dan Tuckman,1982:5). Selanjutnya Sudjana (1992:219) mengartikan hipotesis adalah asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu yangs ering dituntut untuk melakukan pengecekannya.

Sedangkan menurut Umi narimawati (2010:93) hipotesis adalah asumsi atau dugaan sementara yang harus diuji kebenaranya dalam suatu analisis statistik. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara dari masalah yang harus diteliti.dengan demikian hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada IL SHUNG Co.Ltd
2. Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada IL SHUNG Co.Ltd
3. Variabel Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada IL SHUNG Co.Ltd
4. Variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada IL SHUNG Co.Ltd
5. Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada IL SHUG Co.Ltd

6. Variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada IL SHUNG Co.Ltd
7. Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada IL SHUNG Co.Ltd