

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi”. Dalam *Illustrated Oxford Dictionary* (dalam Keban, 2004:191) istilah kinerja didefinisikan sebagai "*the execution or fulfilment of a duty*" (pelaksanaan atas pencapaian dari suatu tugas), atau "*a person's achievement under test conditions, etc*". (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji, dan sebagainya)

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau suatu proses Nurlaila (2010).

Sebagian pakar menyatakan bahwa konsep dari kinerja pada dasarnya menunjuk pada pelaksanaan kerja, baik dilihat dari dimensi kuantitatif maupun dimensi kualitatif. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan oleh Simamora (2009:416) bahwa kinerja merupakan salah

satu fungsi dasar dari bidang personalia yang pada prinsipnya mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian tentang kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan / dibebankan kepadanya. Hal tersebut lebih kurang sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mahmudi (2005:7) bahwa penilaian kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas/program, dan *outcome* (*value added* atau dampak aktivitas / program). Perilaku, hasil dan nilai tambah merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya. Ketiga hal itu sangat penting dalam manajemen kinerja.

Secara teoritis terdapat beberapa jenis dan tipe dari kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut, Schuller (1999) menyebutkan beberapa jenis dasar kriteria kinerja berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai, yaitu loyalitas, keandalan, kepuasan kerja berkomunikasi dan ketrampilan memimpin. Kriteria lainnya adalah dari aspek perilaku yang terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Dari pendapat Schuller ini berarti terdapat dua kriteria dari kinerja, yaitu karakteristik individu tenaga kerja dan perilakunya dalam melakukan pekerjaan. Semakin baiknya karakteristik tenaga kerja maupun perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan maka kinerjanya juga akan semakin tinggi.

Swanson (dalam Keban, 2004) yang membagi kinerja atas tiga tingkatan, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu.

- a. Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkannya, apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumberdayanya.
- b. Kinerja proses menggambarkan apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya dan tujuan para individu, didesain sebagai suatu sistem, kepuasan kerja untuk menghasilkan baik secara kuantitas, kualitas dan tepat waktu, memberikan informasi dan faktor-faktor manusia yang dibutuhkan untuk memelihara sistem tersebut, dan apakah proses pengembangan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada.
- c. Kinerja individu mempersoalkan apakah tujuan atau misi individu sesuai dengan misi organisasi, apakah individu menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah para individu memiliki kepuasan kerja mental, fisik dan emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki motivasi tinggi, pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam bekerja.

Untuk mengetahui dan memantau perkembangan kinerja pegawai maka diperlukan penilaian kinerja secara periodik dan sistematis. Kegiatan tersebut dikenal dengan nama penilaian kinerja atau pengukuran kinerja (*Performance Appraisal*). Menurut Chandler & Plano (dalam Keban, 2004) pengukuran kinerja adalah “...an *evaluation of an employee's progress or lack of progress measured in terms of job effectiveness...*”. Batasan ini lebih menekankan evaluasi kemajuan atau kegagalan dari seorang pegawai. Sedangkan Bernardin dan Russel mendefinisikan penilaian kinerja sebagai “...a *way of measuring the contributions of individuals to their organization...*”. Yang ditekankan dalam batasan ini adalah cara mengukur kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya. Dan tujuannya adalah memberikan insentif maupun disinsentif kepada hasil kerja yang dicapai pada masa lampau, dan memberi motivasi terhadap perbaikan kinerja di masa mendatang.

Mondy (2008) mengemukakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor eksternal misalnya legislasi hukum yang mewajibkan sistem-sistem penilaian kinerja tidak bersifat diskriminasi, serikat pekerja yang menekankan senioritas sebagai dasar kenaikan gaji dan promosi, sedangkan faktor internal misalnya budaya perusahaan yang dapat menjadi faktor penghambat atau faktor pendukung dalam penilaian kinerja.

Menurut Hasibuan (2012) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan / pegawai adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi dan penetapan balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja karyawan/pegawai bisa sukses dengan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pemimpin maupun karyawan/pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan dan prestasinya.

- b. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan/pegawai memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan/pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kepuasan kerja

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kepuasan kerja dan sebagainya.

e. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan/pegawai.

f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan/pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Sutrisno (2009) meliputi : a) Hasil kerja, b) Pengetahuan pekerjaan, c) Inisiatif, d) Kecekatan mental, e) Sikap, f) Disiplin. Sementara indikator kinerja menurut Tika (2011) dalam Oktiana (2015), yaitu : a) Kualitas, b) Kuantitas, c) Waktu penyelesaian tugas, d) Efisiensi biaya, e) Menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan, f) Komitmen terhadap nama baik pribadi dan organisasi.

2. Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2008) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian menurut Rivai dan Mulyadi (dalam Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011) kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Sementara menurut Chung dan Magginson (dalam Masmuh, 2008), kepemimpinan adalah kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu.

Dari uraian berbagai pendapat tersebut di atas, terlihat bahwa setiap ahli mengemukakan pengertian yang berbeda. Namun apabila dicermati lebih lanjut, dari pengertian-pengertian tersebut memiliki persamaan, yakni bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain atau bawahannya agar mereka mau bekerja sesuai dengan arah yang telah ditetapkan oleh pemimpin tersebut guna mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Davis (2004) menyimpulkan bahwa ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu :

1. Kecerdasan : seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang melebihi para anggotanya.
2. Kematangan dan keluasaan sosial (*social manutory and breadth*) : seseorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang.

3. Motivasi dan dorongan prestasi (*inner motivation and achievement drives*): dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.
4. Hubungan manusiawi : pimpinan harus dapat mengenali dan menghargai para anggotanya. Menurut Greece, di dalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dengan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.

Kepemimpinan dapat diukur dengan kriteria atau indikator tertentu. Indikator kepemimpinan menurut Martoyo (2000) dalam Saputra (2015) adalah:

1. Kemampuan analitis
2. Ketrampilan berkomunikasi
3. Keberanian
4. kemampuan mendengar
5. ketegasan

Teori tentang kepemimpinan banyak diajukan oleh para ahli. Teori kepemimpinan menurut Terry yang dikutip oleh Kartono (2010) yaitu sebagai berikut:

a. Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah dan paksaan. Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugasnya masing-masing sesuai

dengan yang ada pada struktur organisasi dalam perusahaan tersebut. Pimpinan ini hanya berperan sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, sikapnya selalu jauh dari bawahan sebab menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

b. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik. Untuk merangsang bawahannya agar siap untuk bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

c. Teori sosiologis

Dalam teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi sosial dalam perusahaan dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam perusahaan. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir. Dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepincangan dan penyimpangan dalam organisasi.

d. Teori suportif

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena

itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para karyawannya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

e. Teori *laissez faire*

Dalam teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurus perusahaannya dengan baik tetapi dia menyerahkan setiap pekerjaan kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol/tanda saja dan dia tidak memiliki ketrampilan teknis. Maka semua hal itu mengakibatkan tidak hanya kewibawaan dari pemimpin tersebut serta tidak mampu mengontrol dan mengkoordinasikan setiap pekerjaannya.

f. Teori kelakuan pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena dia harus mampu mengambil langkah paling tepat untuk suatu masalah.

g. Teori sifat orang-orang besar

Sudah banyak yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan

akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, ketrampilan komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

h. Teori situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu. Sebab setiap masalah ataupun kejadian-kejadian tersebut bisa memunculkan suatu tipe pemimpin yang baik.

i. Teori Humanistik

Menurut teori ini adalah merealisasi kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan. Untuk hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

3. Budaya Kerja

Setiap organisasi merupakan sistem yang khas. Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri, karena itu setiap organisasi memiliki kultur yang khas pula, kultur atau budaya organisasi tersebut merupakan bagian dari kultur masyarakat atau bahkan kultur negara

merupakan pandangan yang sudah diterima secara umum. Siagian (2002) mengatakan bahwa budaya kerja dalam organisasi ialah kesepakatan bersama mengenai nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Hartanto (2009) mendefinisikan budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Menurut pendapat para ahli dalam buku “Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat Absolut” (Darodjat, 2015) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut :

a) Perilaku pemimpin

Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.

b) Seleksi para pekerja

Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.

c) Budaya organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang dibangun sejak lama.

d) Budaya luar

Di alam suatu organisasi budaya kerja dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.

e) Menyusun misi perusahaan dengan jelas

Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.

f) Mengedepankan misi perusahaan

Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.

g) Keteladanan pemimpin

Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.

h) Proses pembelajaran

Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

i) Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Dalam hal meningkatkan kinerja pegawai maka para pegawai seharusnya diberi bekal mengenai meningkatkan budaya kerja melalui :

a) Evaluasi kinerja para pegawai

Evaluasi dalam hal ini digunakan sebagai perbaikan tentang kinerja para pegawai apakah baik atau buruk, sehingga dengan evaluasi para pegawai akan memiliki acuan dalam meningkatkan kemampuan serta *soft skill*.

b) Pemberian penyuluhan secara bertahap

Penyuluhan dalam hal ini bisa dikatakan seperti adanya *in house training* yang di dalam kegiatannya diberi masukan mengenai *soft skill* seperti pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang kompetensi para pekerja.

c) Adanya laporan khusus atau buku harian penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Hal ini bisa dilihat seperti tentang pengadaan sistem laporan hasil belajar, dalam cara ini pekerja atau pegawai terus dipantau agar kinerja mereka meningkat.

d) Adanya sistem hadiah untuk para pekerja yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau para pegawai yang memiliki inovasi baru dalam perusahaan. Dengan pemberian penghargaan maupun hadiah kepada para pekerja yang kompeten hal ini akan membuat semangat bekerja untuk menjadi pekerja yang sangat ulet maupun mandiri. Akan tetapi pemberian hadiah maupun penghargaan tidak semata-mata dilihat dari hasil, akan tetapi dilihat dari proses bekerja para pegawai dengan melakukan pemantauan secara baik. Hadiah ataupun penghargaan bisa berupa liburan ataupun kenaikan haji.

4. Kepuasan Kerja

Locke memberikan definisi komperhensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Roe dan Byars (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan

mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaannya mereka, sikap itu dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Definisi kepuasan sampai sekarang belum ada keseragaman meskipun tidak terdapat perbedaan yang prinsip. Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif. Dengan demikian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan. Hoppeck Tiffin (As'ad, 2001) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan dengan pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan terhadap pekerjaan individu maupun situasi lingkungan pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja.

Ada indikator tertentu untuk mengukur kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2008) indikator kepuasan kerja adalah :

- 1) Menyenangi pekerjaannya
- 2) Mencintai pekerjaannya

- 3) Moral kerja
- 4) Kedisiplinan
- 5) Prestasi kerja.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. As'ad (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat; ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa ada empat (4) teori kepuasan kerja yaitu :

1. Teori keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengatakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi dan jam kerja.

2. Teori perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori pemenuhan kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang diinginkannya.

4. Teori pandangan kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1.	Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang (Kustrianingsih, 2016)	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang	Persamaannya pada variabel terikat (kinerja) dan variabel bebas (kepemimpinan). Perbedaan terletak pada variabel bebas, yaitu motivasi kerja dan iklim organisasi
2.	Pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Diputra dan Mujiati, 2016)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaannya pada variabel terikat (kinerja) dan variabel bebas (kepemimpinan). Perbedaan terletak pada variabel bebas, yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja
3.	Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Wardhani, 2016)	Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja	Persamaannya pada variabel terikat (kinerja) dan variabel bebas (kepemimpinan). Perbedaan antara lain terletak pada variabel bebas, yaitu lingkungan kerja, komunikasi
4.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur (Saputra, 2015)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap	Persamaan terletak pada variabel yang diteliti, sedangkan

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Dengan Penelitian Ini
		kinerja aparatur pemerintahan.	perbedaan terletak pada objek penelitian
5.	Pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan <i>International Federation Red Cross (IFRC)</i> (Kurniawan (2012))	Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan adalah terletak pada variabel bebas budaya kerja dan variabel terikat kinerja. Perbedaannya antara lain pada variabel bebas yang diteliti dan lokasi penelitian.
6.	Pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan (Rakhmawan dkk, 2016)	Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan terletak pada variabel bebas budaya kerja. Perbedaan terletak pada variabel bebas kepemimpinan, kepuasan kerja dan objek penelitian
7.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil (Adharianti, 2014)	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaan dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitian. Perbedaan terletak pada objek penelitian
8.	Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Sahlan, dkk, 2014)	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan terletak pada variabel bebas kepuasan kerja dan variabel terikat kinerja. Perbedaan terletak pada kepemimpinan, budaya kerja dan objek penelitian.
9.	Pengaruh kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Semarang (Komara dan Nelliwati, 2014)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaan terletak pada variabel bebas (kepuasan kerja) dan variabel terikat kinerja. Perbedaan terletak pada variabel bebas (kepuasan kerja, motivasi).

C. Kerangka Pemikiran

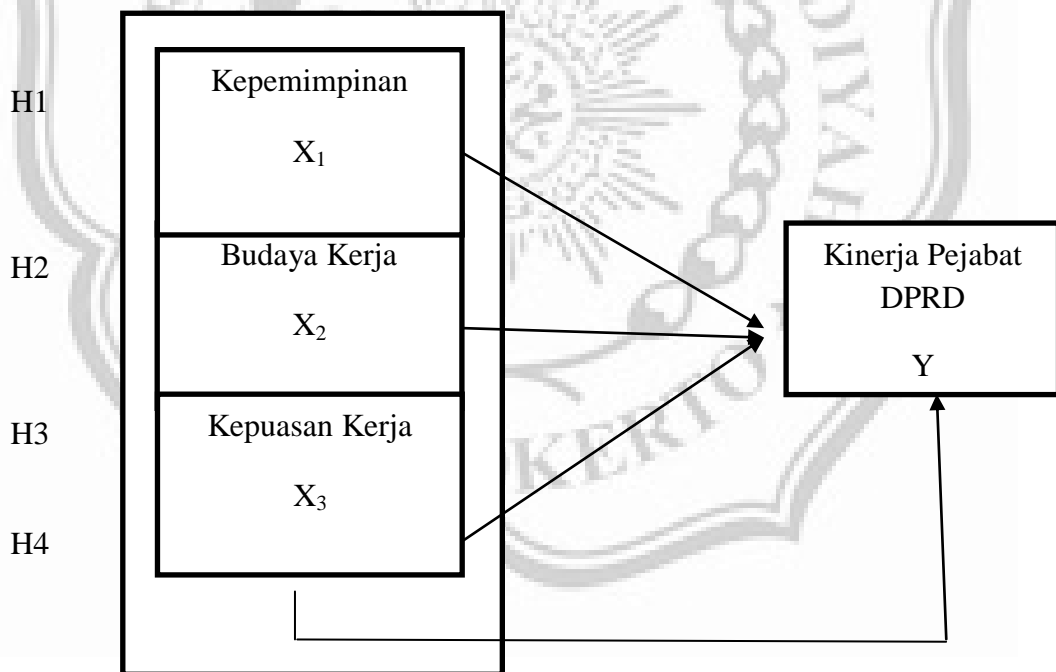
Pejabat DPRD diharapkan dapat mencapai kinerja yang maksimal dalam menjalankan tugasnya karena dapat memotivasi anggota DPRD yang lain untuk mencapai kinerja seoptimal mungkin. Kinerja pejabat legislatif dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, khususnya kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tercermin dalam pendapat Hasibuan (2008) dalam Saputra (2015) bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja telah dibuktikan melalui penelitian terdahulu, seperti penelitian Kustrianingsih (2016), Diputra dan Mujiati (2016), Wardhani (2016) yang menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja

Pengaruh budaya kerja terhadap kepemimpinan diungkapkan Chatman dan John (1994, dalam Pane dan Astuti, 2009) bahwa budaya kerja merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik. Hal tersebut juga didukung hasil penelitian Kurniawan (2012) dan Rakhmawan dkk, (2016) yang membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja sangat penting untuk mendukung kinerja pegawai. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja digambarkan oleh Strauss dan Sayles (dalam Handoko, 2008) bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang kurang memperoleh kepuasan kerja. Hal itu didukung hasil penelitian Adharianti, 2014) serta Komara dan Nelliwati (2014) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan melalui bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka pikir penelitian

D. Hipotesis

H₁: Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat legislatif Kabupaten Banyumas.

H₂: Budaya kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat legislatif Kabupaten Banyumas.

H₃: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat legislatif Kabupaten Banyumas.

H₄ : Kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pejabat legislatif Kabupaten Banyumas.

