

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kepuasan Kerja

Suatu gejala yang menyakinkan dari rusaknya kondisi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja (*job satisfication*). Dalam bentuk yang lebih rumit gejala ini mengakibatkan pemogokan kerja, mangkir, dan perhentian karyawan. Banyak faktor yang menjadi penentu bagi kepuasan karyawan, salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri. Dalam Robbins (2012, hlm 447), inti dari pekerjaan adalah :

1. *Skill variety*

Semakin banyak variasi tugas yang dilakukan para karyawan dalam pekerjaannya, maka semakin menantang pekerjaannya bagi mereka.

2. *Task identity*

Sejauh mana pekerjaan menuntut diselaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali.

3. *Task significane*

Sejauh mana dampak pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini dapat membawa penghargaan psikologis.

4. *Auntonomy*

Sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan, ketidak ketergantungan,dan keleluasan dakam mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur pekerjaan yang dipakai.

5. *Feedback*

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh tanggapan terhadap nilai intrinsic dan extrinsic reward. Yang dimaksud dengan nilai intrinsic reward yaitu timbulnya suatu perasaan dalam diri karyawan karena pekerjaan yang dilakukan. Yang termasuk dalam extrinsic reward adalah perasaan suka akan pekerjaannya, rasa tanggung jawab, tantangan dan pengakuan. Extrinsic reward adalah situasi yang terjadi diluar pekerjaan, misalnya karena bekerja dengan baik sesuai dengan

apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka karyawan mendapatkan upah, gaji, dan bonus.

2.1.1 Penegertian Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, pegawai tersebut akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja merupakan seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Menurut Robbins dan Judge (2012, hlm 107) kepuasan kerja adalah perilaku organisasi yang merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Selain itu, menurut Luthans (2012, hlm 234) Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Dalam Luthans(2012, hlm 243). Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “ keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kreitner dan Kinicki (2014:169) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seorang menyukai pekerjaannya. Diartikan secara formal, kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

2.1.2 Teori - teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dikemukakan enam orientasi umum terhadap kepuasan kerja, yang seluruhnya mencari tentang proses perasaan seseorang

terhadap kepuasan kerja serta menggambarkan proses menentukan kepuasan kerja bagi individu.

a. Teori Keseimbangan

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (dikutip dari Mangkunegara 2014, hlm 120) mengemukakan bahwa “*input is anything of value than an employee perceives that he contributes to his job*”. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Contohnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*. (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan). Misalnya upah, keuntungan, tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization or even the person himself in a previous job*. (*comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang karyawan dalam organisasi yang sama, seseorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Dalam teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Maka jika perbandingan tersebut seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Akan tetapi, jika terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

b. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih

antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang ia butuhnya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group theory*)

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

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insiyur dan akuntan. Masing – masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor – faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang dapat menyebabkan menimbulkan rasa puas dan tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan tersebut disebut juga *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job*

context, extrinsic factors yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasi disebut juga *satisfier, motivator, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*) *workit self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

f. Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler Keith Davis (1995). Mengemukakan bahwa "*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*" Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunya. Pernyataan tersebut berhubungan dengan rumus dibawah ini, yaitu :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan :

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang dalam mencapai sesuatu
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang karyawan untuk hasil. Jika seorang karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi karyawan tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal karyawan yang dikondisikan dengan pengalaman.

2.1.4 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Fred Luthans (2012, hlm 145) memberikan empat cara bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yaitu :

1. *Makes job more fun*
2. *Have fair pay, benefits, and promotions opportunities*
3. *Match people with jobs they fit their interests and skill*
4. *Design jobs to make them exciting and satisfying*

Dengan empat cara tersebut yaitu membuat pekerjaan lebih menyenangkan, memiliki kesempatan promosi dan gaji yang adil, penempatan yang efisien, dan rancangan pekerjaan yang baik diharapkan karyawan tertarik dan kepuasan kerjanya meningkat., Fred Luthans (2012, hlm242) mengemukakan bahwa:

“ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar pekerjaannya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena keyakinannya terhadap organisasinya”.

Menurut Fred Luthans (2011, hlm. 244) menyatakan lima dimensi kepuasan kerja yaitu :

(1) *Pay* (Gaji)

Sejumlah bayaran yang diterima dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai hal yang pantas di bandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Gaji diaku merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Faktor gaji merupakan faktor yang berhubungan dengan tingkat dimana seseorang managaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasa adil, dan bagaimana gaji diberikan sehingga dapat memenuhi kepuasan kerja orang karyawan.

(2) *The Work Itself* (Pekerjaan itu sendiri)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang yang masing-masing. Suka tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Tingkat di mana sebuah pekerjaan dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

(3) *Co-workers* (Rekan Kerja)

Rekan kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial, kepuasan akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung individu. Tingkat di mana rekan kerja pada secara teknis dan mendukung secara sosial. Sehingga seseorang merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

(4) *Promotion Opportunities* (Kesempatan promosi)

Promosi merupakan kesempatan seseorang yang memungkinkan seseorang untuk menduduki suatu jabatan sehingga dapat mengembangkan keterampilan, profesionalisme, dan status kearah yang lebih baik. Kesempatan kerja yang dimaksud yaitu ada tidaknya kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan kebijakan perusahaan yang memberikan promosi jabatan tersebut.

(5) *Supervision* (Pengawasan)

Pengawasan dalam konsep kepuasan kerja yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis, pengawasan, dan untuk perhatian pimpinan dalam dukungan perilaku terhadap karyawan. Hubungan atas dan dengan karyawan.

2.1.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2012, hlm. 111) kepuasan kerja apabila tidak terpenuhi akan memiliki konsekuensi tersendiri yaitu :

- *Exit* (keluar), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi.
- *Voice* (Aspirasi), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
- *Loyalty* (kesetiaan), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi
- *Neglect* (pengabaian), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

Dari konsekuensi yang dikemukakan diatas, konsekuensi *exit* dan *neglect* berhubungan dengan kinerja, produktivitas, ketidakhadiran dan perputaran karyawan, sehingga akan memberikan dampak buruk bagi organisasinya. Sedangkan *voice* dan *loyalty* lebih mengarah pada sikap ketidakpuasan yang konstruktif atau membangun dimana karyawan memberikan aspirasinya dan loyal menunggu keadaan membaik.

2.2 Pengertian Motivasi

Setiap karyawan pada dasarnya merupakan manusia yang memiliki perbedaan sifat, kebutuhan, keinginan, yang dibentuk dari pengakuan diri sendiri ataupun keadaan lingkungan sekitarnya. Perbedaan tersebut diakibatkan oleh perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman dan lingkungan masyarakat yang beranekaragam, hal tersebut tentu saja akan terbawa ke hubungan kerjanya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah lakukaryawan tersebut.

Maka dari itu perusahaan harus selalu berusaha mendorong serta memotivasi karyawan agar karyawan tersebut mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi baik secara kualitas dan kuantitas.

Chung & Megginson (Gome 2003, hlm 177) menyatakan bahwa "*motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance*", (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada

sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan...motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan).

Menurut George R. Terry (Sedarmayanti 2014 , hlm 233) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (Sedarmayanti 2014, hlm 233) “ *A motive tends to decrease in strengeth if it’s either satisfied or blocked from satisfaction*”. (Motif cenderung menurun kekuatannya apabila terpenuhi atau terhambat pemenuhannya).

Richard M. Steers (Sedarmayanti 2014, hlm 233) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan kecenderungan seseorang/individu melibatkan diri ke dalam kegiatan yang berarahkan sasaran pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap berbagai hasil pekerjaan sebagaimana hasil berbagai pekerjaan sebagaimana hasil kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan perasaan.

PROSES MOTIVASI



Sumber :Malayu S.P Hasibuan (2010:151)

Gambar 2.1Proses Motivasi

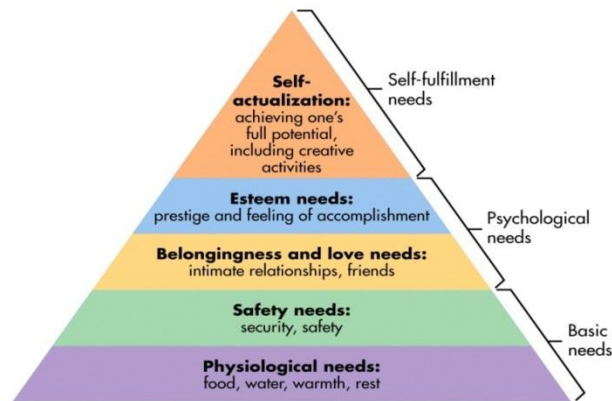
Motivasi kerjasangat dibutuhkan dalam setiap oragnisasi, Karena tanpa adanya motivasi kerja dari karyawannya, maka perusahaan tidak dapat berjalan lancar dan tujuan perusahaan tidak akan mungkin tercapai.

Dilihat dari gambar bahwa proses motivasi diawali oleh adanya kebutuhan yang kurang terpenuhi sehingga akan mendorong seseorang dalam upaya mencari cara untuk memenuhi kebutuhan yang mengarah pada tindakan pencapaian tujuan, manajer melihat perilaku tersebut dan menilai serta mengevaluasi yang hasilnya akan memberikan ganjaran berupa hukuman atau penghargaan, jika hasil kerja dan penghargaan yang diberikan masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan maka proses akan dimulai kembali sebagai sebuah siklus.

2.2.1 Teori-teori Motivasi

Teori Hierarki yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar termotivasi dalam bekerja. Maslow juga berpendapat bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri manusia sesuai dengan waktu, keadaan, dan pengalaman yang bersangkutan dengan mengikuti hierarki tersebut. Namun, meskipun suatu kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak akan hilang, hanya intensitasnya yang akan lebih kecil. Hierarki kebutuhan Maslow (Sedarmayanti 2014, hlm 233) yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, antara lain rasa lapar, perlindungan, pakaian, perumahan, dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Kebutuhan keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan social, mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, status social, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencapai tingkat potensialnya, dan pemenuhan diri.



Gambar 2.2 Bagan Hirarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow
Sedarmayanti (2014, hlm 234)

2.2.1.2 Teori Dua Faktor

Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memnuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas, dan tanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan.

Faktor kepuasan (*satisfaction*), biasa juga disebut sebagai *motivation factor* atau pemuas (*satisfiers*). Termasuk pada faktor ini ialah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*).

Faktor kepuasan atau *motivator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para karyawan, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal tersebut tidak dipenuhi. Jadi faktor pemuas bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*).

Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain kebijakan dan administrasi

perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan antar pekerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*work condition*), keamanan kerja (*work security*), dan status pekerjaan (*job status*). Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan ini biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*), karena faktor-faktor yang menimbulkannya bukan dari diri seseorang melainkan dari luar dirinya. Bila kedua jenis motivasi tersebut yaitu motivasi hierarki kebutuhan dan teori motivasi dua faktor diperbandingkan, dapat diperoleh seperti Tabel 2.4 di bawahini.

Tabel 2.4
Perbandingan antara Hierarchy Need Theory dengan
Two Factor Theory

	Hierarchy Need Theory	Two Factor Theory
Motivational Factor	Self for Actualization Need	<ul style="list-style-type: none"> • Work it self • Achievement • Recognition • Responbility • Advancement
Hygiene Factor	<ul style="list-style-type: none"> • Esteem Need • Social Need • Safety Need • Physiological Need 	<ul style="list-style-type: none"> • Job status • Interpersonal relation • Company policy administration • Supervisor • Job security • Working condition • Salary

Sumber : Sedarmayanti (2014:236)

2.2.1.3 Teori Ekspektensi

Teori pengharapan ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom (Sedarmayanti 2014, hlm 238). Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis mengemukakan bahwa “Vrooms explains that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that certain will lead to it”. Vroom

menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksinya tertentu yang akan menuntunya.

Pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan :

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksinya tertentu.
- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu
- Instrumen merupakan insentif atau penghargaan yang akan diberikan.

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

2.2.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi

a. Faktor Eksternal.

Faktor ini berasal dari luar diri individu. Gaji besar. Semua orang pasti ingin memperoleh gaji yang besar dan cara memperoleh gaji yang besar adalah dengan bekerja sungguh-sungguh sehingga atasan akan kagum dan menaikkan gaji. Pujian dari atasan. Saat mendapat pujian dari atasan, karyawan manapun pasti akan merasa senang dan hal tersebut dapat memotivasi karyawan itu untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik lagi agar mendapat pujian atau menjadi anak emas atasannya. Suasana di tempat kerja yang nyaman dan menyenangkan. Situasi tempat kerja yang nyaman dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan akan membuat seorang karyawan merasa betah bekerja di tempat tersebut dan bersemangat dalam bekerja. Adanya kejuaraan dalam perusahaan. Adanya kejuaraan dalam perusahaan membuat karyawan tertantang untuk bekerja sebaik mungkin demi mendapatkan prestasi yang baik, karena apabila karyawan tersebut

berhasil menjadi juara, maka akan mendatangkan keuntungan bagi dirinya dan masa depan karirnya.

b. Faktor Internal.

Faktor ini berasal dari dalam individu. Ingin memenuhi kebutuhan hidup. Salah satu alasan mengapa orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Biaya hidup yang besar dapat membuat seseorang bekerja dengan semangat agar memperoleh gaji yang besar. Pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan minat. Mengerjakan sesuatu yang sesuai dengan minat akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat karena pekerjaan itu sangat menyenangkan bagi mereka. Oleh karena itu sebaiknya karyawan ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan bidangnya masing-masing agar dapat bekerja secara maksimal. Orang yang menghadapi kegagalan berkali-kali tidak akan goyah apabila ia mau bangkit kembali. Saat seseorang gagal dalam suatu kesempatan, akan ada kesempatan lain untuk mencoba dan orang tersebut harus tetap fokus pada tujuan akhirnya, sehingga tujuan tersebut bisa tercapai. Menginginkan jabatan tinggi. Jabatan yang tinggi selalu diincar oleh setiap karyawan. Semakin tinggi jabatan yang diduduki, semakin besar gaji yang diperoleh. Oleh karena itu, karyawan menjadi semangat bekerja untuk menarik perhatian atasan dengan tujuan memperoleh jabatan yang tinggi juga gaji yang tinggi. Ingin bersaing dengan rekan kerjanya. Seorang karyawan tidak dapat menghindari persaingan yang ada di tempat kerjanya. Persaingan tersebut pasti menghidupkan perasaan untuk menunjukkan segala yang terbaik dari dirinya. Punya target tertentu yang ingin dicapai. Target ini tidak harus berupa gaji yang besar atau jabatan yang tinggi.

2.2.3 Prinsip-prinsip Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan yaitu :

a. Prinsip Partipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam membetukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah memotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut karyawan akan lebih mudah termotivasi kerjanya.

d. Prinsip memberikan perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang akan diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahannya untuk sewaktu – waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

2.2.4 Teknik Memotivasi

Beberapa teknik memotivasi kerja karyawan (Mangkunegara 2014, hlm 76) antara lain sebagai berikut :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan. Abraham Maslow (dikutip dalam Mangkunegara 2014, hlm 76) mengemukakan hierarki kebutuhan karyawan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada karyawan.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan diri ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini,

pemimpin perlu memberikan tunjangan keehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.

- c. Kebutuhan social atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai, dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin menerima eksistensi atau keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lian. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenag-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerja.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, meberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2. Teknik komunikasi persuasive

Teknik komunikasi persuasive merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Tenik ini dirumuskan dalam “AIDDAS”.

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

D = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Aksi/Tindakan)

S = *Saticfaction* (Kepuasan)

Dalam penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minatnya, maka tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang digarapkan oleh pemimpin.

Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.2.5 Jenis- Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan negatif (Hasibuan 2007, hlm150).

a. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

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

b. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya, kedua jenis motivasi ini sering digunakan dalam perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2014, hlm 67).

Menurut Gomes (Mangkunegara 2014, hlm 9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “ ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Menurut (Bernardian, Jhon H. Dan Joyce E.A Russel, 1993:379 dalam Sedarmayanti 2014, hlm 260) kinerja di definisikan sebagai catatan mengenai out come yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu,selama kurun waktu tertentu pula.

Menurut Rivai (2009:14), “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013, hlm. 67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada 2 (dua) yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.3.3 Cara-cara Meningkatkan Kinerja

Langkah-langkan peningkatan kinerja menurut Mangkunegara (2013, hlm. 22) adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja

Dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu :

- Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- Memperhatikan masalah yang ada

- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain :

- Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
- Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan :
 - Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
 - Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

- e. Melakukan rencana tindakan tersebut

- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

2.3.4 Pengukuran Kinerja

Menurut John Bernardin (2009, hlm. 147) terdapat enam kriteria yang dapat digunakan dalam menilai kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. *Quality: The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*

Kualitas merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara yang ideal atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

2. *Quantity: The amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.*

Kuantitas merupakan besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya) sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan

3. *Timeliness: The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*

Ketepatan waktu merupakan tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diproduksi dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu tersedia untuk kegiatan lain

4. *Cost-effectiveness: The degree to which the use of the organization,s resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*

Efektivitas biaya adalah tingkat dimana penggunaan sumber daya organisasi (antara lain sumber daya manusia, biaya, teknologi, bahan) dimaksimalkan untuk mendapatkan keuntungan yang tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit yang digunakan.

5. *Need for supervision: The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*

Kebutuhan untuk pengawasan adalah tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervensi untuk menghasilkan hasil kerja yang baik.

6. *Interpersonal impact: The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among coworkers and subordinates.*

Dampak interpersonal yaitu tingkat dimana pegawai menunjukkan rasa penghargaan diri, itikad baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Hasibuan (2010, hlm. 95) mengemukakan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kesetiaan

Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan

5. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna

6. Kerjasama

Kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

7. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahan agar bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Sikap, perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Gomes (2003, hlm. 142) menyimpulkan bahwa ada beberapa dimensi yang dapat digunakan dalam menilai kinerja karyawan, yakni:

1. *Quantity of work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*: Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. *Creativeness*: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul
5. *Cooperation*: Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal qualities*: Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integrasi pribadi

Tidak jauh berbeda dengan pendapat Gomes, Mitchell (dalam Sedarmayenti, 2014, hlm. 51) menjelaskan bahwa terdapat lima aspek dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)

Merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Untuk menentukan suatu kualitas kerja karyawan maka dapat diukur dengan hasil yang diperoleh, kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi, dan manfaat hasil kerja tersebut.

2. Ketepatan waktu (*Promptness*)

Ketepatan waktu sangat diutamakan dalam menjalankan usaha karena ini menyangkut kepercayaan konsumen. Ketepatan waktu dapat diukur dengan penataan rencana kegiatan, ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

3. Inisiatif (*Inisiative*)

Inisiatif memiliki peran dalam menentukan aspek kinerja seseorang karyawan, dan karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi sangat dibutuhkan dan masuk sebagai aset sumber daya manusia perusahaan yang berharga. Inisiatif karyawan adalah memiliki ide atau gagasan dalam berorganisasi, inisiatif yang dilakukan karyawan untuk menyelesaikan masalah kerja yang dihadapi.

4. Kemampuan (*Capability*)

Perusahaan dalam melakukan penerimaan karyawan tentunya mendalami terlebih dahulu hal lain yang dimiliki oleh karyawan seperti keterampilan, karena hal tersebut menunjang perusahaan dengan dibantu kemampuan karyawan. Keterampilan karyawan tersebut dapat diukur dengan kemampuan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti menggunakan alat, membuat laporan, bernegosiasi dengan konsumen dan lain-lain.

5. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasian bertujuan memperlancar kerja dan hubungan antar individu, komunikasi yang baik akan membuat karyawan merasa bahwa orang-orang dalam perusahaan adalah keluarganya sehingga membuatnya semakin nyaman. Dalam penilaian kinerja, indikator komunikasi adalah kepada pemimpin, sesama rekan kerja, dan kerja sama dalam pelaksanaan tugas.

2.3.5 Aspek – Aspek Standar Pekerjaan Dan Kinerja

Malayu S.P Hasibuan mengemukakan bahwa aspek – aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Tanggung jawab

2.3.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009:551) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Manager memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia yang akan datang.
2. Manager memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manager yang bersangkutan dengan karyawannya.

Veitzhal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009:551) menjelaskan tujuan penilain kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan
 - c. *Training* , atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektifitas
11. Sebagai sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier, keputusan perencanaan suksesi
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi, dan berbagai imbalan lainnya
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja

17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan, dan analisi pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi sumber daya manusia
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Seperti diungkapkan oleh (Putu 2013, hlm 636) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan yang diterima karyawan maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula.

2.4.1 Hubungan Motivasi kerja dengan Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sindi 2014, hlm 212) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh (Leonardo 2013, hlm 9) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga menyatakan motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2.4.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5
Penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan variabel dan masalah penelitian

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Syamsul Hadi Senen, Siti Solihat	2008	Pengaruh motivasi dan kemampuan kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.	<ul style="list-style-type: none"> • Terhadap pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap produktivitas • Terdapat 	Jurnal

			Safilindo Permata	<p>pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap produktivitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara motivasi kerja, kemampuan kerja terhadap produktivitas 	Jurnal
2.	Sindi Larasanti	2014	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja 	Jurnal
3.	Ida Ayu Brahasari, Agus Suprayetno	2009	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Diperoleh hasil bahwa Motivasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan	Jurnal
4	Khalizani Khalid, Hanisah Mat Salim and Siew-Phaik Loke	2011	The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry	<ul style="list-style-type: none"> • Terhadap pengaruh yang signifikan antara Penghargaan terhadap Kepuasan kerja • Terhadap pengaruh yang signifikan 	Jurnal

				<p>antara Motivasi terhadap Kepuasan kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terhadap pengaruh yang signifikan antara Penghargaan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 	
5	M. D. Pushpakumari	2008	The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Terhadap pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 	Jurnal
6	Khawaja Jehanzeb	2012	Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara Penghargaan terhadap Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 	Jurnal
7	Quratul-Ain Manzoor	2010	Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara Motivasi terhadap Keefektifan Organisasi 	Jurnal
8	M. Yousaf Raza, M Waheed Akhtar,	2015	The Impact of Intrinsic Motivation on	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara Motivasi In 	Jurnal

	MudassirHusnain & M Saeed Akhtar		Employee's Job Satisfaction	trinsik terhadap Kepuasan Kerja	
9	Muogbo, Uju S.	2013	The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan 	Jurnal
10	Akanbi, Paul Ayobami	2012	Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee's Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang sangat tinggi antara Motivasi Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Karyawan 	Jurnal
11	Dr. T. Usha Priya, Head,	2014	Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks- An Investigative Analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang signifikan antara Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja • Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja • Terdapat pengaruh yang signifikan antara Penghargaan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 	Jurnal

12	Khawaja Jehanzeb	2012	Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang signifikan antara Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja • Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja • Terdapat pengaruh yang signifikan antara Penghargaan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 	Jurnal
13	S.Chintalloo and Jyoti Devi Mahadeo	2013	Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan 	Jurnal

Sumber : Hasil pengolahan data penulis, 2016

2.5 Kerangka Pemikiran

Karyawan dihadapkan pada rutinitas yang sama dari hari ke hari. Pada kondisi pekerjaan seperti ini karyawan sangat rentan terhadap kejenuhan yang menyebabkan tidak adanya kepuasan dalam bekerja, selain itu faktor kepuasan financial, kepuasan fisik, kepuasan sosial dan kepuasan psikologi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kurang atau hilangnya motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga dan apabila dikelola dengan baik akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan yaitu tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kaitan ini lah diperlukan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan secara efisien agar mampu memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia tersebut dapat di dalam fungsi dan manajemen sumber daya manusia. Mangkunegara (2013, hlm. 2)

menjelaskan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah: suatu pengelolaan dan penggunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan penggunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Begitu juga dengan Hasibuan (2010, hlm. 10) menjelaskan 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.

Terdapat enam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2013, hlm. 2) yaitu:

a. Pengadaan tenaga kerja

Fungsi ini terdiri dari:

- Perencanaan sumber daya manusia
- Analisis jabatan
- Penarikan pegawai
- Penempatan kerja
- Orientasi kerja (*job orientation*)

b. Pengembangan tenaga kerja

Fungsi ini mencakup:

- Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
- Pengembangan (karier)
- Penilaian kinerja / prestasi kerja

c. Pemberian balas jasa

Fungsi ini mencakup:

- Balas jasa langsung, yang terdiri atas: gaji atau upah, dan insentif
- Balas jasa tak langsung, yang terdiri atas: keuntungan (*benefit*), dan pelayanan (*services*)

d. Integrasi

Fungsi ini terdiri dari kegiatan:

- Kebutuhan karyawan
- Motivasi kerja

- Kepuasan kerja
 - Disiplin kerja
 - Partisipasi kerja
- e. Pemeliharaan tenaga kerja

Fungsi ini terdiri dari kegiatan:

- Komunikasi kerja
- Kesehatan dan keselamatan kerja
- Pengendalian konflik kerja
- Konseling kerja

- f. Pemisahan tenaga kerja

Pada fungsi ini terdapat kegiatan pemberhentian karyawan

Dari

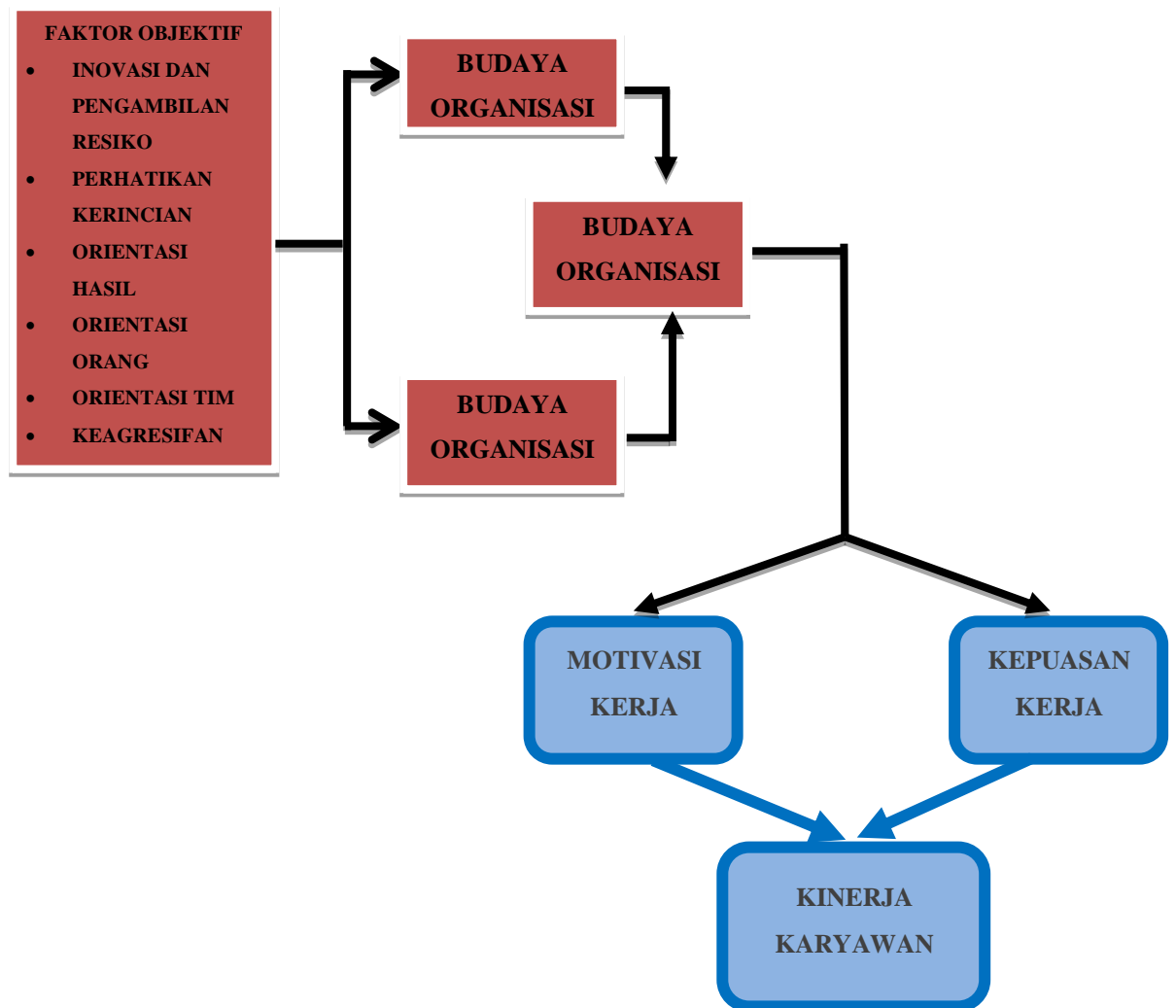
salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut terdapat kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, pegawai tersebut akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja merupakan seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Menurut Robbins dan Judge (2012, hlm 107) kepuasan kerja adalah perilaku organisasi yang merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Selain itu, menurut Luthans (2012, hlm 234) Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang baik dari karyawan maka kinerja karyawan pun akan tinggi pula, seperti yang

disampaikan oleh Chung & Megginson (dalam Gomes, 2003:177) menyatakan bahwa “*motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance*”, (motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan...motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan kinerja).



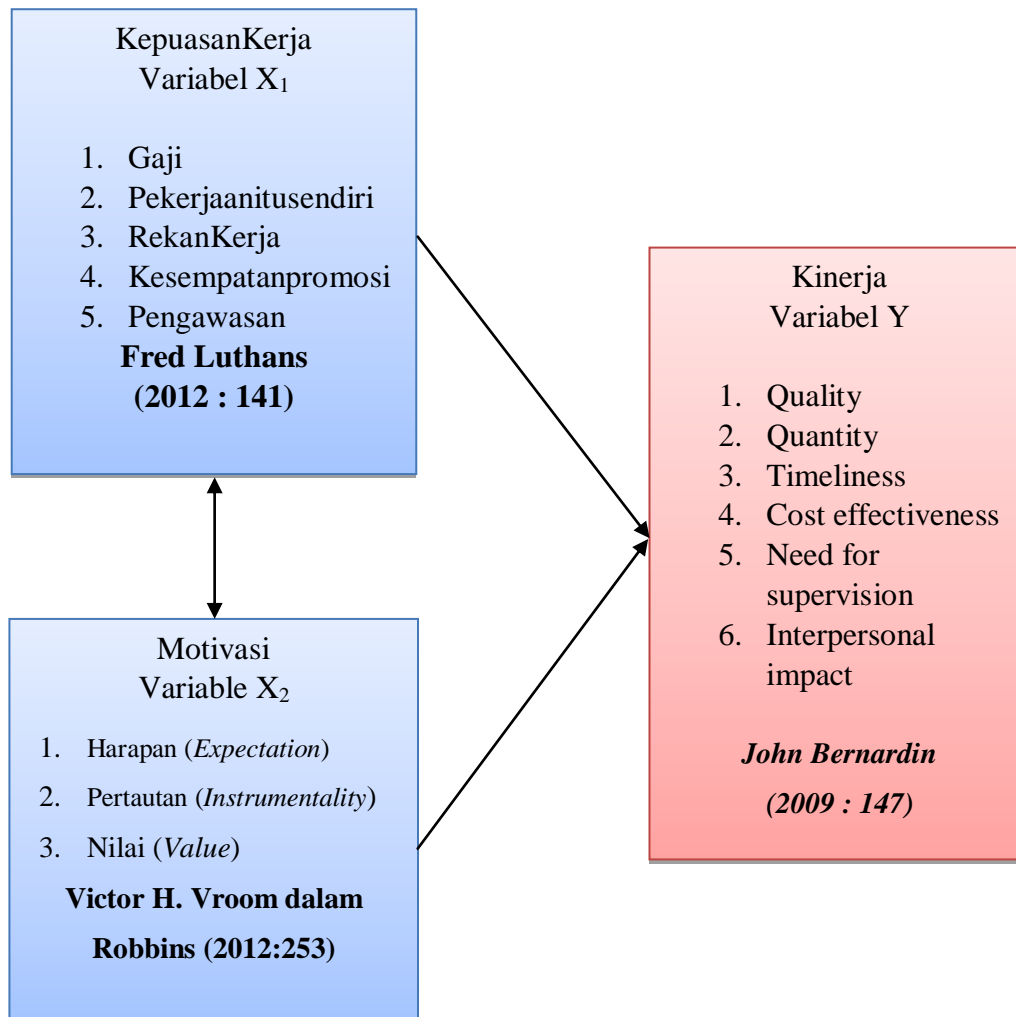
Keterangan :

 variabel yang Diteliti

Sumber :Mangkunegara 2014, hlm 29.

Gambar2.3 KerangkaPemikiran

Berdasarkan uraian di atas maka alur penelitian dari pengaruh variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.4 di bawah ini.



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

2.6 Hipotesis

Sugiyono berpendapat (2012:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka untuk penelitian ini penulis berasumsi mengambil hipotesis yaitu :

1. Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan
3. Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan