

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2001) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Veizal Rivai (2004) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu

kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Berdasarkan keterangan di atas dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus.

Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003), kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut (Timpe, 1993) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja: Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor: *Internal* (pribadi) kemampuan tinggi, bekerja keras. *eksternal* (lingkungan) pekerjaan mudah, nasib baik, mendapat bantuan dari rekan-rekan pemimpin yang baik. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor: *Internal*

(pribadi) Kemampuan rendah upaya sedikit, *eksternal* (lingkungan) Pekerjaan sulit, nasib buruk rekan-rekan kerja tidak produktif pemimpin yang tidak simpatik cara-cara untuk meningkatkan kinerja berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993) cara-cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

- a). Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya: refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer kinerja.
- b). Pelatihan setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.
- c). Tindakan tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap

## 2. Motivasi Karyawan

Motivasi menurut Robbins (2009) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan ketekunan. Upaya meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan yang bersifat akademik, pelatihan keterampilan sesuai dengan kebutuhan, bimbingan dan pengarahan kepada karyawan secara berkala dan kegiatan pembelajaran.

Ada banyak teori motivasi antara lain yaitu:

- a). Teori Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (didalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan).

- b). Teori X dan Y menurut Douglas McGregor mengemukakan dua

pendekatan untuk memahami manusia. Teori X dan teori Y. Menurut

Teori X empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin. Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam teori X, menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai teori Y karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggungjawab. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

c). Teori kebutuhan McClelland Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan yaitu:

- 1). Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), adalah kebutuhan untuk mencapai sukses dalam hidup dan pekerjaan, dalam kehidupan organisasional kebutuhan untuk mencapai sukses ini tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan.

orang lain dalam organisasi, baik orang lain itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasan. Kebutuhan akan *affiliation* biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain.

- d). Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori ini mengemukakan bahwa terdapat tiga kelompok kebutuhan yaitu inti kehidupan (sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan dalam teori Maslow), hubungan (sama dengan kebutuhan sosial dan status milik Maslow) dan pertumbuhan (sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dalam teori Maslow). Teori ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku dimana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat tinggi.
- e). Teori Dua Faktor dikemukakan Frederick Herzberg. Teori dua faktor disebut juga teori motivasi *hygiene* dengan keyakinan bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Herzberg mengemukakan faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu motivasi. Mereka akan membuat angkatan kerja merasa nyaman, bukan memotivasi, sebagai hasilnya kondisi-kondisi yang melindungi pekerjaan seperti kualitas



kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

- a). Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b). Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c). Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d). Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi.

Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain

berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robbins (2009) tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai makan nasi goreng Robbins (2009).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a). Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b). Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c). Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain,

- d). Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- e). Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja yaitu:

- a). *Kerja yang secara mental menantang*, Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- b). *Ganjaran yang pantas*, Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengeser yang

Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Sama dengan karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

- c). Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak terlalu beresiko (terlalu banyak atau sedikit).
- d). Rekan kerja yang mendukung, orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang

ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

- e). Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai pengaruh yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang sejalan dengan bahasan yaitu :

Anwar Prabu (2005), Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, bahwa faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2008), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia), bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relative atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya tetapi secara keseluruhan. Namun motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu memengaruhi kinerja. Hal ini terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya maka karyawan di bebaskan pekerjaan atau tanggung jawab yang lebih.

Efendi dan Sujiono (2008), yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Individual (Study Empiris pada Wirausaha Wanita di Kabupaten Ponorogo) menyimpulkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individual, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja individual, serta kepuasan dan motivasi kerja secara simultan memengaruhi kinerja

### C. Hipotesis

Mengacu pada teori yang ada dan penelitian terdahulu maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

#### a. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah dorongan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Dengan kata lain pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Supaya karyawan menjalankan tugasnya dengan baik, maka perusahaan akan memotivasi karyawan meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan kinerja yang baik. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2008), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia), menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan

Mengacu pada teori yang ada dan penelitian terdahulu maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

#### b. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari banyaknya jumlah absensi dan jumlah karyawan yang keluar dan masuk yang terjadi di perusahaan tersebut. Semakin tinggi jumlah karyawan yang keluar di perusahaan, maka tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja rendah, karena karyawan merasa tidak cocok bekerja di perusahaan. Karyawan yang kepuasan kerjanya rendah akan berakibat pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena karyawan menjadi motor penggerak dari perusahaan. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Anwar Prabu (2005), dengan judul Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Mengacu pada teori yang ada dan penelitian terdahulu maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.

### c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang dapat memberikan kepuasan karyawan dengan memenuhi kebutuhan pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang optimal, Semakin tinggi kepuasan pegawai maka kinerja karyawan semakin meningkat. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2008), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia), menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Efendi dan Sujiono (2008), yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Individual (Study Empiris pada Wirausaha Wanita di Kabupaten Ponorogo) menyimpulkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individual, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja individual, serta kepuasan dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja individual

Mengacu pada teori yang ada dan penelitian terdahulu maka, peneliti ingin merumuskan dan menguji kembali dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variaabel-variabel yang mempengaruhinya seperti motivasi kerja sehingga kinerja karyawan dapat terpenuhi secara maksimal. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat untuk memberikan motivasi dan disiplin bagi pegawai guna mendapatkan kinerja pekerjaan secara maksimal. Perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang dapat memberikan kepuasan kebutuhan pegawai, dengan memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2008), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada