

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam perusahaan itu, sumber daya manusia yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas perusahaan harus dimulai dari perbaikan produktivitas sumber daya manusia, oleh karena itu pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Sumber daya manusia sebagai individu ketika memasuki perusahaan akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya, oleh karena itu jika kita mengamati sumber daya manusia baru di kantor ada yang terlampau aktif, maupun yang terlampau pasif, hal ini dapat dimengerti karena sumber daya manusia baru biasanya masih membawa sifat-sifat karakteristik individualnya dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu.

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa

lainnya. Sementara itu, karakteristik individu akan dibawa memasuki suatu lingkungan baru yaitu organisasi atau lainnya. Selain itu organisasi juga memiliki karakteristik dan merupakan suatu lingkungan bagi individu. Karakteristik organisasi antara lain reward system dan pengendalian, selanjutnya karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi yang akan mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Dalam kaitan antara individu dengan organisasi, maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Pengertian kinerja disebut juga sebagai prestasi kerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”, tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Kinerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu. Berdasarkan definisi diatas dapat dipahami bahwa kinerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan masalah kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Surianti (2015), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut Nawawi dalam Sitepu (2013), dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Robbins (2001), dalam Sitepu (2013), mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), tetapi masih ada yang hilang dari bagian itu selain kemampuan dan motivasi yaitu kesempatan. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Dessler dalam Sitepu (2013) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Menurut Stoner dan Wenkel dalam Sani (2012) megemukakan bahwa kinerja adapat diukur melalui kualitas dari pekerjaan dan kuantitas hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Menurut Sudarmanto (2009), dalam Rahayu (2014), membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja dengan parameter-parameter tertentu yang dijadikan dasar atau acuan organisasi untuk mengukur kinerja. Menurut Martin dan Bartol dalam Rahayu (2014), menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Menurut Setiawan dan Waridin dalam Ronal (2014) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas dan kwantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari banyak faktor, diantaranya yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja. Berkaitan dengan hal tersebut perusahaan atau

organisasi harus mampu memberi dan menumbuhkan motivasi kepada seluruh karyawan yang dimiliki, karena dari sekian banyak teori tentang pergerakan bawahan, teori motivasilah yang paling banyak digunakan.

Daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan, Sondang P.Siagian dalam Ronal (2014). Menurut Bernadin dan Rusell (1998), dalam Roboth (2015), kinerja kerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu. Kinerja kerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang di hasilkan oleh karena itu kinerja kerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Selanjutnya menurut Simanjuntak (2005), dalam Aknmal dkk (2012), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. Menurut Furtwengler (2002), dalam Aknmal dkk (2012), kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak.

Mahsun (2006) dalam Aknmal dkk (2012), mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Sedarmayanti (2007) dalam Aknmal dkk (2012), menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Bernadin (1993) dalam Rosita (2012), menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Keenam kriteria tersebut, antara lain :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektifitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Kemandirian: yaitu tingkat di mana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- 6) Komitmen: yaitu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

b. Jenis-Jenis Kinerja

Menurut Prawirosentono (2008), dalam Akmal dkk (2012), jenis kinerja terdiri atas tiga bagian, antara lain:

1) Kinerja Strategik

Kinerja suatu perusahaan dievaluasi atas ketepatan organisasi dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi organisasi bersangkutan atas lingkungan hidupnya dimana dia beroperasi.

2) Kinerja Administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk di dalamnya tentang struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas dan tanggung jawab dari orang-orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.

3) Kinerja Operasional

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi, kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang mengerjakannya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: menurut Sutermeister (1999) dalam Akmal dkk (2012), terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Simanora dalam Mangkunegara (2010), dalam Balela (2014), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- 1) Faktor individual meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi
- 2) Faktor psikologi meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi
- 3) Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, struktur, job design

Menurut Mangkunegara (2006), dalam Akmal dkk (2012), terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

(a) Aspek kuantitatif yaitu:

- (1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- (3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- (4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

(b) Aspek kualitatif yaitu :

- (1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- (2) Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- (3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/ kegagalan menggunakan mesin/peralatan.
- (4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).

d. Penilaian Kinerja

Pada sub-bab di atas telah dijelaskan mengenai kinerja, namun bagaimanakah definisi “penilaian” Muchinsky (1993) mendefinisikan penilaian sebagai berikut : “ *a systematic review of an individual employee’s performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work*” (suatu peninjauan yang sistematis terhadap kinerja individu karyawan dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja). Penilaian kinerja dalam bahasa Inggris disebut sebagai *performance appraisal*. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi dalam Tunggul (1997) berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi

dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan dan sebagainya.

e. Tujuan Penilaian Kerja

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian kinerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training.

f. Dimensi penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja dapat terpenuhi apabila penilaian mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) dan adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standart*). Agar penilaian dapat dilaksanakan secara efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja. Sesuai dengan analisis dimensi penilaian kinerja yang diinginkan dalam penelitian ini, maka tidak semua proses penilaiannya yang telah disebutkan sebelumnya dilibatkan, akan tetapi dibatasi pada proses penilaian perilaku (*behavioral*). Hal ini merupakan tahapan yang sebelumnya menggunakan skala penilaian, yaitu memformulasikan

terlebih dahulu faktor-faktor dari sifat dan karakteristik pekerja ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur.

Dimensi penilaian sifat dan karakteristik pekerja yang digambarkan ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur tersebut dapat diklasifikasikan menurut penjelasan maupun contoh yang diambil dari beberapa sumber bacaan, antara lain:

- 1) Ahmad S. Ruky dalam bukunya *Sistem Manajemen Kinerja* (2002), menyebutkan bahwa ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di perusahaan perbankan, yaitu : teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit atau cepat, penuh konsentrasi, dan ramah atau sopan.
- 2) Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy, dalam bukunya *Managing Human Resource* (2001), menyebutkan empat karakteristik, yaitu: *decisiveness* (ketegasan), *reliability* (dapat dipercaya/diandalkan), *energy* (kekuatan/daya kerja), dan *loyalty* (loyalitas).
- 3) Noe et.al., (2000), di dalam bukunya *Human Resource Management* menyebutkan ada sepuluh faktor penilaian terkait dengan dimensi kinerja, yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *Communication* (komunikasi), *Judgment* (keputusan), *Managerial skill* (keterampilan manajerial), *Quality performance* (kualitas kinerja), *teamwork* (kerja sama), *interpersonal skill* (keterampilan hubungan antar karyawan), *initiative* (inisiatif), *creativity* (kreatifitas), *problem solving* (pemecahan masalah).
- 4) Bittel dan Newstrom (1996), di dalam bukunya yang berjudul *What Every Supervisor Should Know* atau yang telah diterjemahkan ke dalam Indonesia

dengan judul Pedoman Bagi Penyelia disebutkan ada delapan faktor kinerja, yaitu: mutu pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan, sikap, inisiatif, kerumaha-tanggaan, kehadiran, potensi pertumbuhan dan kemajuan.

5) As'ad di dalam bukunya Psikologi Industri (1991), menyebutkan empat kriteria karakteristik kinerja, yaitu: pengetahuan kerja, motivasi, hubungan antar individu, dan supervisi.

g. Teknik Penilaian Kinerja

Asnawi dalam Efa dkk (2011), mengemukakan bahwa di dalam proses penilaian kinerja, terdapat berbagai macam teknik penilaian yang dapat digunakan, baik yang objektif maupun yang subjektif. Penilaian yang objektif akan mendasarkan pada data yang masuk secara otentik, baik yang menyangkut perilaku kerja, kepribadian, maupun data mengenai produksi. Sedangkan penilaian yang subjektif sangat tergantung pada *judgment* pihak penilai. Berdasarkan hal itu, terutama untuk hasil penilaian yang subjektif, hasil tersebut perlu untuk dianalisis dengan lebih teliti, sebab ia dapat berakhir dengan relatif ataupun absolut. Hal ini harus diperhatikan menimbang banyaknya penyimpangan perilaku (*behavioral barriers*), baik yang bersifat penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan politis.

Subjek penilai dapat merupakan atasan langsung, konsumen, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, ataupun majelis penilai. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Dessler (1988) dalam Efa dkk (2011), bahwa subjek penilai adalah pejabat khusus, komite khusus, ataupun dirinya sendiri. Bagi tenaga kerja yang

melaksanakan fungsi produksi, teknik penilaiannya akan berorientasi pada jumlah produksi, kualitas produksi, ada tidaknya atau jumlah kecelakaan kerja, tingkat penghasilan atau upah, absensi, dan peranan interaksi dalam kerja sama.

h. Konsekuensi dari Kinerja

Hal utama yang dituntut oleh perusahaan dari karyawannya adalah kinerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan tempat ia bekerja. Kinerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*), serta memantapkan manajemen perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Bagi karyawan, tingkat kinerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunkannya kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat kinerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut sebenarnya tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya ia sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan, dan

pada akhirnya dapat juga menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, Handoko dalam Mahesa (2010). Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, Kreitner dalam Mahesa (2010). Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi.

Menurut Dole and Schroeder (2001), dalam Putri dan Latrini (2013), kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi dan perasaan seseorang terhadap tempat dia bekerja. Tingkat kepuasan yang berbeda-beda pasti dimiliki oleh setiap individu. Kreitner dan Kinicki (2005), dalam Putri dan Latrini (2013), mendefinisikan kepuasan kerja merupakan respons emosional dan efektivitas yang berdampak pada aspek pekerjaan. Sedangkan As'ad (2000), dalam Putri dan Latrini (2013),

menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum yang berupa hasil dari beberapa sikap khusus terhadap karakteristik individual, hubungan kelompok di luar pekerjaannya serta faktor-faktor pekerjaan. Menurut Drs. Tjihno Windryanto dalam Suwardi dan Utomo (2011), kepuasan kerja atau job satisfaction pada dasarnya merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Koontz, dkk (1994), dalam Balela (2014), menulis kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkan tercapai. Davis dan Newstrom (1998) dalam Balela (2014), menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Sopiah (2008), dalam Nugroho dan Kunartinah (2012), disebutkan beberapa definisi kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1).Lock dalam Luthans (1995), mengemukakan “*Job satisfaction is a pleasurable or positive amotional state resulting from the appaisal of one’s job or job experience.*” (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).
- 2).Robbins (1996), mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian

antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan.

3).Porter dalam Luthans (1995), menambahkan, "*Job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now.*"

(Kepuasan kerja adalah perbedaan seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya ia terima).

4).Mathis and Jackson (2000), mengemukakan, "*Job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience.*" (Kepuasan kerja merupakan

merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, Sopiah menyimpulkan bahwa :

- (a). Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
- (b). Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) dan tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.
- (c). Kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan pa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.
- (d). Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan, Luthans (1995).

Kreitner dan Kinicki (2007), dalam Amin dan Syarifah (2015), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu efek (respon emosional) dari berbagai aspek yang dimiliki oleh suatu pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2011), dalam Amin dan Syarifah (2015), kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya, dimana perasaan positif tersebut merupakan hasil evaluasi karyawan dari berbagai aspek yang dimiliki oleh pekerjaan itu sendiri. Weiss dkk. (1967), dalam Amin dan Syarifah (2015), mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang terdiri dari kepuasan kerja general, kepuasan kerja intrinsik, dan kepuasan kerja ekstrinsik.

Berdasarkan teori-teori diatas maka Weiss *et al* (1967), dalam Amin dan Syarifah (2015), mengembangkan sebuah alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. *MSQ* mengukur kepuasan kerja dengan melihat dari indikator penyesuaian seseorang terhadap lingkungan kerjanya.

Ketiga dimensi tersebut diukur melalui 20 indikator atau kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Indikator-indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- (1) *Ability Utilization*, adalah kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
- (2) *Achievement*, adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
- (3) *Activity*, adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.

- (4) *Advancement*, adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
- (5) *Authority*, adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- (6) *Company policies and practices*, adalah kebijakan yang dilakukan secara adil bagi karyawan.
- (7) *Compensation*, adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- (8) *Co-workers*, adalah hubungan antara rekan kerja.
- (9) *Creativity*, adalah kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan.
- (10) *Independence*, adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
- (11) *Moral values*, adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
- (12) *Recognition*, adalah pengakuan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- (13) *Responsibility*, adalah tanggung jawab yang dimiliki.
- (14) *Security*, adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- (15) *Social service*, adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- (16) *Social status*, adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
- (17) *Supervision-human relations*, adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap karyawannya.

(18) *Supervision-technical*, adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.

(19) *Variety*, adalah kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu.

(20) *Working conditions*, adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Pada umumnya terdapat banyak teori yang membahas masalah kepuasan seseorang dalam bekerja. Teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara dalam Ikawinarti (2011) antara lain:

1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Berdasarkan teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya

dengan perbandingan *inputoutcome* karyawan lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang (*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*).

2) Teori Perbedaan (*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 tergantung 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.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori A. H. Maslow. dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun (1943). Teori ini merupakan kelanjutan dari "*Human Science Theory*" Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa

kebutuhan materiil dan non-materiil. Dalam teori ini Maslow menyatakan adanya suatu hirarki kebutuhan pada setiap orang. Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

4) 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 dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Pengharapan (*Ecpentancy Theory*).

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini berhubungan dengan rumus dibawah ini:

Valensi X Harapan = Motivasi

Keterangan:

a) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.

- b) Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- c) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

6) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg (1950). Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami 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 timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI), Luthans dan Spector dalam Mahesa (2010) yaitu :

1). Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

2). Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3). Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4). Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5). Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

d. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Seorang manajer sumber daya manusia sangat berkepentingan untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi terutama yang bernuansa negatif. Robbins dalam Mahesa (2010) mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktifitas, menurunkan absentisme, menekan perputaran kerja. Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa:

- 1). Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti.

- 2). Suara (*Voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- 3). Kesetiaan (*loyalitas*), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi, menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
- 4). Pengabdian (*neglect*), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

3. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong suatu perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Menurut Wiramihardja (2006) dalam Efa dkk (2011) motivasi diartikan sebagai kebutuhan psikologis yang telah memiliki corak atau arah yang ada dalam diri individu yang harus dipenuhi agar kehidupan kejiwaannya terpelihara, yaitu senantiasa berada dalam keadaan seimbang yang nyaman (*homeostatis, equilibrium*). Kebutuhan ini berupa kekuatan dasar yang selanjutnya berubah menjadi suatu vektor yang disebut motivasi, karena memiliki kekuatan sekaligus arah. Arah yang menggambarkan bahwa manusia tidak hanya

memiliki kebutuhan melainkan keinginan untuk mencapai sesuatu yang sesuai dengan kebutuhannya.

Menurut Anoraga (2006) dalam Efa dkk (2011) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. As'ad dalam Efa dkk (2011) juga menjelaskan motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Menurut Herzberg sistem kebutuhan-kebutuhan orang yang mendasari motivasinya, dan dibagi menjadi dua golongan, yaitu: faktor *Hygiene* dan faktor motivator. Herzberg dalam Efa dkk (2011) menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dinamakan faktor motivator, yang mencakup isi dari pekerjaan dan yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, yang meliputi: tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, capaian, pengakuan. Sedangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja dinamakan faktor *hygiene*, berkaitan dengan konteks dari pekerjaan dan merupakan faktor ekstrinsik dari pekerjaan, meliputi: administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja.

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, teori X dan teori Y Douglas McGregor maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah 'alasan' yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu.

Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang. Berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat yang seringkali disamakan dengan 'semangat', seperti contoh dalam percakapan "saya ingin anak saya memiliki motivasi yang tinggi". Statemen ini bisa diartikan orang tua tersebut menginginkan anaknya memiliki semangat belajar yang tinggi. Maka, perlu dipahami bahwa ada perbedaan penggunaan istilah motivasi di masyarakat. Ada yang mengartikan motivasi sebagai sebuah alasan, dan ada juga yang mengartikan motivasi sama dengan semangat.

Dalam hubungan antara motivasi dan intensitas, intensitas terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas tinggi tidak menghasilkan kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya elemen yang terakhir, ketekunan, merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Motivasi juga diartikan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Selain itu motivasi dalam arti lain ialah pemasok daya (*energizer*) untuk bertingkah laku secara terarah. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu daya yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku positif untuk mencapai pengembangan diri secara optimal.

Motivasi juga diartikan sebagai suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi Flippo dalam Askha (2011). Handoko dalam Askha (2011), mendefinisikan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah sesuatu yang dapat disimpulkan karena adanya suatu perilaku yang tampak. Berdasarkan beberapa ulasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam pencapaian kinerja.

Salah satu model motivasi yang paling awal dan paling populer dikemukakan oleh Maslow dalam Askha (2011), yang merupakan salah satu pakar yang mengungkapkan teori motivasi, ia mempertimbangkan beberapa kebutuhan untuk menjelaskan perilaku manusia, dan mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan ini mempunyai suatu hirarki bahwa beberapa kebutuhan berada di tingkat yang lebih rendah dari pada kebutuhan lainnya. Ia juga mengemukakan bahwa kecuali jika kebutuhan tingkat lebih rendah itu dipenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan berfungsi dan setelah kebutuhan yang lebih rendah dipenuhi, kebutuhan ini tidak akan memotivasi orang.

b. Berbagai Teori Motivasi

1). Teori Maslow

Maslow membagi kebutuhan manusia dalam beberapa bagian yakni:

a). Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

b). Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c). Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d). **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e). **Kebutuhan Aktualisasi diri**

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan keahlian, kemampuan dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

2). **Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland**

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang yang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik dari pada yang lain pada banyak situasi Mc Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Handoko dalam Askha (2011), yaitu:

- a). Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Dia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan dia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b). Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya bersahabat.
- c). Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan dia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

3). Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Handoko dalam Askha (2011) :

- a). Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.

- b). Karna pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c). Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemauan dirinya di atas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya.

Anggapan dasar teori Y adalah :

- (1). Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- (2). Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- (3). Ada kemampuan besar dalam kecerdikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- (4). Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

4). Teori Motivasi dari Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya sering disebut dengan M-H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu “*motivasi*”. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

Kelompok faktor kedua adalah “iklim baik” dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor “iklim baik” tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor “*motivasi*”.

5). Teori ERG Aldefefer

Teori Aldefefer meriupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki : ekstensi (E), keterkaitan (*relatedness*) (R), pertumbuhan (Growth) (G). Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam

usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi.

Menurut Herzberg dalam Efa dkk (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor motivator seperti yang telah dijelaskan diatas, faktor motivator ini mencakup isi dari pekerjaan dan merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan itu sendiri meliputi tanggung Jawab atau *responsibility* (besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang tenaga kerja), kemajuan atau *advancement* (besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya), pekerjaan itu sendiri (besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya), capaian atau *achievement* (besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai kinerja yang tinggi), pengakuan atau *recognition* (besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya).

Selain faktor motivator faktor lainya adalah faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan (derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan), penyeliaan (derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja), gaji (derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan dalam pekerjaannya), hubungan antar pribadi (derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya), kondisi kerja (derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya).

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi dalam diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan sesuatu perilaku guna mencapai suatu tujuan kepuasan dirinya, sedangkan dari orang lain, menjadi salah satu tugas dari seorang pemimpin yang dapat memberikan dorongan kepada bawahan agar dapat bekerja sama dengan pengarahan yang diberikan As'ad (1995), dalam Rahayuningsih (2007)

Seorang individu akan termotivasi jika faktor dalam dirinya terpenuhi. Terdapat lima faktor yang memotivasi seseorang individu. Faktor-faktor tersebut yaitu :

1). Faktor Keamanan

Faktor keamanan meliputi kepastian karyawan untuk memperoleh pekerjaan aman, penghasilan yang tetap, peralatan kerja maupun keselamatan kerja dan asuransi

kesehatan.

2). Faktor Finansial

Faktor finansial yaitu mengenai besar kecilnya gaji yang diterima oleh karyawan, uang lembur, bonus dan tunjangan yang lainnya.

3). Faktor Fisik

Faktor fisik yaitu lingkungan dimana tempat karyawan bekerja, termasuk alat penerangan, ventilasi dan lain sebagainya.

4). Faktor Sosial

Faktor social yaitu mengenai kerjasama karyawan dengan teman sekerja, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sesuai dengan topik penelitian penulis, antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Analisis
1.	Surianti, SE., MM. (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Cirebon	Multiple regression analysis (analisis regresi berganda)	1. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Cirebon. 2. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Cirebon. 3. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Cirebon.

Lanjutan Tabel 2.1

2.	Rudie Yobie Lumantow, Bernhard Tewel, Victor P.K. Lengkong (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Oleh Masa Kerja Pada PT. Deho Canning Company Bitung	Multiple regression analysis (analisis regresi berganda)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja karyawan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Masa kerja tidak memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3.	Lutviani Rahayu (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 5 Magelang	Multiple regression analysis (analisis regresi berganda)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru 3. Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja guru
4.	Gerterudis Lepas Balela (2014)	Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) Kabupaten Flores Timur	regression analysis (analisis regresi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja penyuluh keluarga berencana kabupaten Flores Timur, karena ditunjukkan dari nilai signifikan sebesar 0,153. 2. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja penyuluh keluarga berencana kabupaten Flores Timur, yang ditunjukkan dari nilai signifikan sebesar 0,035. 3. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,005 berarti nilai $sig < \alpha$ atau $0,005 < 0,05$. Karena nilai $sig < \alpha$ maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas (motivasi kerja dan kepuasan kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja penyuluh keluarga berencana).

Lanjutan Tabel 2.1

5.	Suwardi dan Joko Utomo (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Setda Kabupaten Pati	Multiple regression analysis (analisis regresi berganda)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja,. 2. Kepuasan, dan Komitmen Organisaional yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja. 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
----	-------------------------------	---	--	--

C. Hipotesis

1. Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Studi yang dilakukan Parker dan Kleamer dalam Maryani (2011) menemukan bahwa produktifitas dan profitabilitas dipengaruhi oleh kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memacu kinerja karyawan, karena bila karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal, maka karyawan akan memberikan kinerja yang bagus buat perusahaan sebagai umpan balik atas apa yang perusahaan berikan buat mereka.

Kepuasan mempunyai fungsi yang sangat penting, karena dengan mempunyai rasa puas akan mendorong atau perilaku seseorang untuk mencapai hasil yang maksimal. Kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau perusahaan. Kepuasan tidak hanya menjadi dorongan seseorang untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi, tetapi lebih dari itu kepuasan menjadi sumber kekuatan dan inspirasi untuk

mencapai hasil yang maksimal. Jika karyawan puas akan pekerjaannya, mereka akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sebaik mungkin. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wulantika (2010) berdasarkan hasil *path* analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Telkom Tbk Kandatel Bandung. Ini berarti bahwa faktor pengembangan karir maupun faktor kepuasan kerja dapat menstimulir optimalisasi pembentukan kinerja karyawan PT.Telkom Tbk Kandatel Bandung. Berdasarkan hasil penelitian Surianti (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan air minum (PDAM) kota Cirebon. Lumantow dkk (2015) dalam hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Balela (2014) menyatakan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

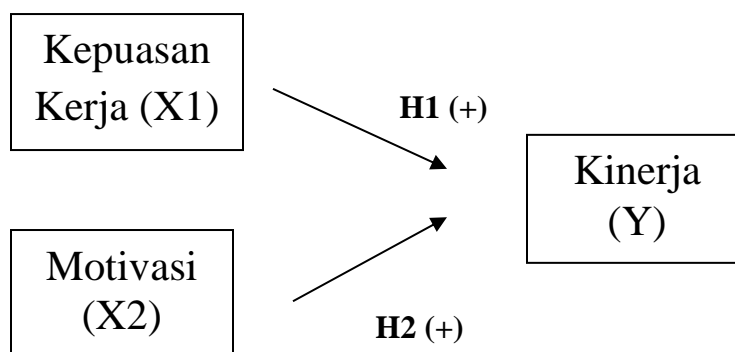
2. Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Kemampuan membangkitkan, meningkatkan dan memelihara motivasi diri harus dimiliki jika ingin menghasilkan kinerja yang optimal. Seorang karyawan tidak boleh hanya mengandalkan motivasi atau dorongan dari atasannya. Seorang karyawan yang baik, harus mampu bekerja dengan motivasi tinggi.

Karyawan juga harus mampu membangkitkan, meningkatkan dan memelihara motivasi dirinya sendiri. Hal tersebut didukung juga oleh penelitian Ronal (2014), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sitepu (2013), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Agusta dan Susanto (2013), menyatakan motivasi kerja yang tinggi, akan meningkatkan secara signifikan kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Assim (2013), menemukan hasil yang searah dimana motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. SURIANTI (2015) dalam hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

D. Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian