

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Nama	Variabel	Metode	Hasil
1	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening (Studi Empiris pada PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 cabang Pontianak), penulis: - Latifa (2016)	- Motivasi - Performance - Job Satisfaction	Metode sensus sampling	Analisis jalur menemukan bahwa motivasi itu tidak mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening antara motivasi pada kinerja
2	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya penulis: - Lidia Lusri - Hotlan Siagian (2017)	- Motivasi Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	Partial Least Square	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 penelitian terdahulu

3	<p>Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Penulis: - Ngesti Galih Ningrum (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan 	Metode purposive sampling	Menunjukkan hubungan positive antara motivasi kerja dan kinerja, hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja serta hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja
4	<p>Impact Transformational Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance through Job Satisfaction, Penulis: - Dr. Hadi Jauhari - Dr. Evada Dewata - Dr. Ismuhadjar (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transformational Leadership - Work Motivation - Job Satisfaction - Employee Performance 	Structural Equation Model	Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan motivasi, baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Motivasi Kerja

Menurut Rivai, (2013), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan. Tingkat usaha mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tingkat kegigihan adalah seberapa keras karyawan akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keinginan untuk mengembangkan keahlian dan memajukan perusahaan serta kegigihan bekerja meski lingkungan kurang mendukung.

Menurut Douglas MCGregor dalam Rivai (2013), mengemukakan *Theory X and Theory Y* mengatakan ada dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negative dengan tanda X dan positif dengan tanda Y.

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
2. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

3. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Teori Y (positif) memiliki asumsi seperti berikut:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah terbesar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan *top management* atau dewan direksi.

Motivasi juga berkaitan dengan pilihan-pilihan yang dibuat oleh individu, arahan dari perilaku yang mereka kerjakan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong individu (karyawan) untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Menurut teori motivasi ERG Theory yang dikembangkan Clayton Alderfer kemudian meringkas teori Maslow ini menjadi 3 hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan bertahan hidup (*existence*), kebutuhan diakui lingkungan (*relatedness*), dan kebutuhan pengembangan diri (*growth*), yang dikenal juga menjadi teori ERG, Rivai (2013).

Alderfer menggabungkan kebutuhan fisiologis dan rasa aman kedalam kebutuhan bertahan hidup versinya. Alderfer memasukkan kebutuhan akan cinta / pertemanan dan penghargaan diri secara internal ke dalam kebutuhan sosial versinya. Terakhir Alderfer memasukkan kebutuhan penghargaan diri secara eksternal dan aktualisasi diri ke dalam kolom kebutuhan pengembangan diri versi ERG.

- 2) *Existence*, berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- 3) *Relatedness*, berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan.
- 4) *Growth*, berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identic dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah sebagai kompensasinya, yang disebut *frustration-regression dimension*.

Growth

Self-Actualization

External Esteem Needs

Relatedness

Internal Esteem Needs

Social Needs

Existence

Safety Need

Physiological Needs

Gambar 2.1 Teori Motivasi ERG

Tindakan atau tingkah laku suatu organisme, pada suatu saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang yang paling mendesak “*His Strongest Needs*”. Oleh karena itu bagi setiap pemimpin, nampaknya perlu mempunyai suatu pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan yang sangat penting bagi manusia pada umumnya.

Namawi (2003) membedakan motivasi ini dalam dua bentuk, yaitu motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi instrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat dan makna pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari ketertarikan kepada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang dan menikmati pekerjaan.
2. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan, penghargaan, persaingan dan menghindari hukuman dari atasan.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut teori stoner, J.A.F dan R.E. Freeman (1994) dalam Handoko (2014), faktor yang dapat memepengaruhi motivasi kerja adalah:

1. Kebijakan Perusahaan, seperti skala upah dan tunjangan pegawai (cuff, pensiun dan tunjangan-tunjangan), umumnya mempunyai

dampak kecil terhadap prestasi individu. Namun kebijaksanaan ini benar-benar mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bergabung dengan atau meninggalkan organisasi yang bersangkutan dan kemampuan organisasi untuk menarik karyawan baru.

2. Sistem Balas Jasa atau sistem imbalan, kenaikan gaji, bonus, dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi prestasi seseorang jika dikelola secara efektif. Upah harus dikaitkan dengan peningkatan prestasi sehingga jelas mengapa upah tersebut diberikan, dan upah harus dilihat sebagai sesuatu yang adil oleh orang-orang lain dalam kelompok kerja, sehingga mereka tidak akan merasa dengki dan membalas dendam dengan menurunkan prestasi kerja mereka.
3. Kultur organisasi, meliputi norma, nilai, dan keyakinan bersama anggotanya meningkatkan atau menurunkan prestasi inidividu. Kultur yang membantu pengembangan rasa hormat kepada karyawan, yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan yang memberi mereka otonomi dalam merencanakan dan melaksanakan tugas mendorong prestasi yang lebih baik dari pada kultur yang dingin, acuh tak acuh, dan sangat ketat.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat terlihat bahwa secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sangat bervariasi. Namun secara umum faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yang datangnya dari dalam diri

seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang bersumber dari lingkungan kerja organisasi.

2.2.3 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut teori ERG dalam Rivai (2013), bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui dimensi sebagai berikut:

1) Motivasi Karena Kebutuhan Existence (kebutuhan bertahan hidup)

Seorang manusia perlu untuk memenuhi kebutuhan minimalnya dalam hal bertahan hidup. Kebutuhan dasar yang diperlukan adalah kebutuhan untuk hidup dan agar tetap ada. Jika kebutuhan ini tidak dipenuhi maka seseorang akan sangat stres hanya untuk sekedar hidup. Kebutuhan bertahan hidup diantaranya harus dipenuhi yaitu kebutuhan untuk makan, minum, udara, pakaian, tempat tinggal, rasa aman, dan sebagainya.

2) Motivasi Karena Kebutuhan Relatedness (kebutuhan sosial)

Seorang manusia juga memiliki kebutuhan untuk merasa sama dengan lingkungan sekitarnya. Jikapun ada ketidaksaman, minimal seorang manusia membutuhkan pengakuan dan dianggap sebagai bagian dari lingkungannya. Jika pengakuan dari sekitar tidak didapat dari lingkungan terdekat, maka otomatis manusia akan mencarinya dilingkungan lain yang bisa memenuhi kebutuhan tersebut.

3) Motivasi Karena Kebutuhan *Growth* (kebutuhan perkembangan diri)

Kebutuhan bertahan hidup dan kebutuhan sosial, jika kedua kebutuhan tersebut diawal sudah terpenuhi, maka seseorang punya kecenderungan untuk mengaktualisasikan dirinya. Aktualisasi diri ini tentu membutuhkan suatu ruang berkembang khusus. Disini kreatifitas dan pengambilan keputusan dari diri sendiri sangat dibutuhkan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Setiap karyawan secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama, hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia mendorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, Handoko (2011). Kepuasan kerja menurut Robbins (2007), merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan

lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas.

2.2.4.2 Teori Kepuasan

Menurut Rivai (2013), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1. *Discrepancy Theory*

Discrepancy theory yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat “*discrepancy*”, tetapi merupakan *discrepancy positif*.

Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy negatif*, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

2. *Equity Theory*

Dalam *equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau

ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekontor maupun di tempat lain.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler dalam Rivai (2013), teori elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu:

- 1) *Input* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan.
- 2) *Out Comes* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, simbol, dan penghargaan.
- 3) *Comparison Person* adalah dengan membandingkan input, out comes terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh individual differences (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah atau gaji yang diinginkan. Selain itu, menurut Locke tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

3. *Two Factor Theory*

Menurut two factor theory, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg membagi situasi yang memengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggung jawab. Kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar pegawai.

Menurut Herzberg, perbaikan terhadap kondisi dalam kelompok *dissatisfies* ini akan mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

2.2.5 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2013), faktor kepuasan kerja antara lain: maju, yaitu ada atau tidak adanya kesempatan dari perusahaan. Kesempatan untuk usaha untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- 1) Kesempatan untuk maju. Ada atau tidaknya kesempatan dari perusahaan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja. Keadaan yang aman akan sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Jika gaji diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Pengawasan (*supervisi*). Bagi karyawan, supervisor adalah seseorang yang diposisikan atau dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang baik dapat berakibat absensi dan *turnover*.
- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya serta kebanggaan atas tugas, akan meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan kerja.
- 7) Kondisi kerja. Kondisi kerja adalah keadaan dari lingkungan kerja, yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin, dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan. Keadaan sosial yang mengacu pada salah satu sikap dalam pekerjaan yang dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- 9) Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar,

memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menciptakan rasa puas terhadap kerja.

- 10) Fasilitas. Fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas penunjang dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan meliputi fasilitas kesehatan, cuti, dan pensiun, atau perumahan yang merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.2.6 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2013) dimensi dari kepuasan kerja terdiri dari:

- 1) Kepuasan terhadap 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.
- 2) Kepuasan terhadap Gaji
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) Kepuasan terhadap Kesempatan atau Promosi
Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4) Kepuasan terhadap 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) Kepuasan terhadap 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.

2.2.7 Kinerja Karyawan

2.2.7.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta Stolovic dan Keeps (1992) dalam Nimran (2015). Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya

Menurut Hersey dan Blanchard (1993) dalam Nimran (2015), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu tanpa

pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

2.2.7.2 Pengukuran Kinerja

Bernadin dan Rusel (1993) dalam Yani (2012) menyatakan bahwa kriteria pengukuran kinerja berdasarkan perilaku yang spesifik adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah tenaga kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- 4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*, yaitu kesadaran berdisiplin dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- 7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2.2.7.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dapat memengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka, Handoko (2014).

Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar.
- 2) Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik.
- 3) Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

2.2.7.4 Karakteristik Pegawai yang Memiliki Kinerja Tinggi

Menurut Mangkunegara (2001) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik atau (*feed back*) yang kongrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses suatu organisasi dalam mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan kepuasan para karyawan yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara obyektif.

2.2.8 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Menurut Gibson, et al dalam Umar Nimran (2015), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1) Faktor Individu

Faktor Individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2) Faktor Psikologis

Faktor-faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

3) Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Kinerja seorang karyawan akan baik apabila:

- 1) Mempunyai keahlian yang tinggi.
- 2) Kesiediaan untuk bekerja.
- 3) Lingkungan kerja yang mendukung.

- 4) Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

2.2.9 Indikator-indikator Kinerja Karyawan

John Miner (1988) dalam Sudarmanto (2014) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

- 3) Penggunaan waktu

Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.

- 4) Bekerja sama

Bekerja sama dengan orang lain dalam bekerja atau pekerjaannya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan suatu hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan sebuah tindakan. Seseorang sering melakukan sebuah tindakan untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahannya,

agar seluruh karyawannya mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi kerja seseorang berawal dari suatu kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan dan tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi mencapai tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi kerja yang diberikan perubahan maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2005), menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah suatu yang positif, dengan meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Meskipun demikian di sini terjadi saling mempengaruhi bahwa motivasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, perbaikan kinerja akan meningkatkan motivasi, karena akan menimbulkan perasaan berprestasi Michael, Armstrong, and Long, (2003) dalam Nimran (2015). Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017), motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin besar motivasi kerja yang diberikan

oleh atasan kepada bawahannya, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Dalam hal ini, kepuasan kerja dimaksudkan adalah suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri dari para karyawan terhadap pekerjaannya, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki sikap positif dan bangga, serta menilai pekerjaannya tinggi, karena situasi dan kondisi kerja dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapannya, seperti yang dikemukakan dalam bukunya Handoko (2008), mengatakan bahwa motivasi timbul dari tujuan seseorang untuk memenuhi kepuasannya. Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017), motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku karyawan untuk memperoleh hasil yang optimal. Dengan tingkat kinerja yang tinggi maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai.

Meningkatnya kinerja juga dapat dipengaruhi melalui beberapa indikator, antara lain karena pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan dan promosi, kepuasan terhadap supervisor, rekan kerja yang mendukung, indikator kepuasan kerja inilah yang menjadi pengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, Robbins (2008). Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017), motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk dapat mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV. Surya Kencana Food.

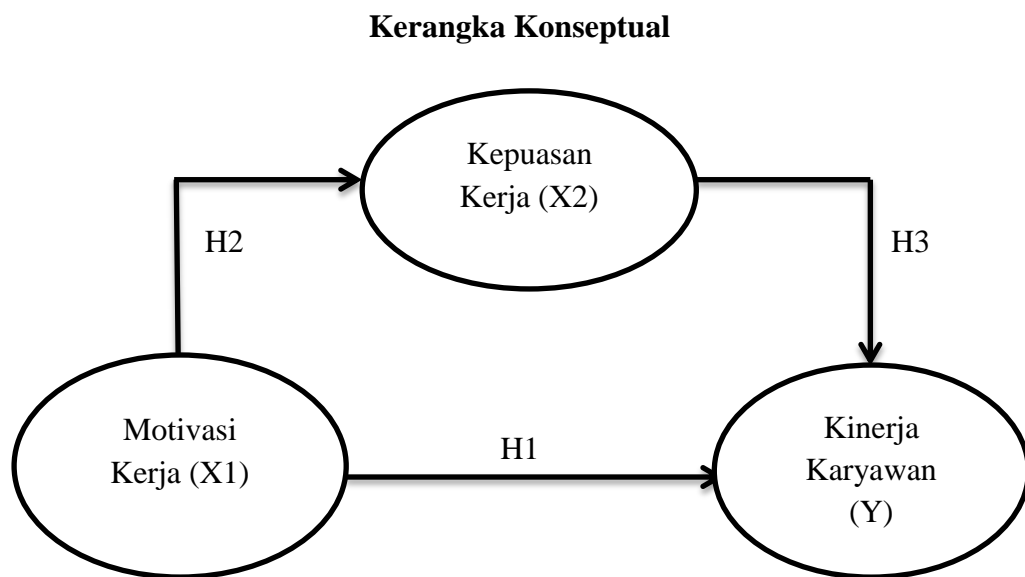
Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan adanya tingkat motivasi kerja yang tinggi maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2005), menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Adapun Robbin (2010), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya, apabila karyawan telah memiliki kepuasan selama bekerja di organisasi, maka akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan juga akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pada uraian diatas maka dapat diberikan gambaran kerangka berfikir sesuai dengan permasalahan yang ada, dengan tujuan untuk mempermudah analisis dan mengimplementasikan kedalam sebuah gambaran kerangka berfikir dan menunjukkan hubungan antara variabel.

Untuk memahami pola pengaruh tersebut maka disajikan bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan yang sudah dipaparkan diatas, dapat dibuat kerangka konsep penelitian yang tampak pada Gambar 2.2 diatas, sedangkan hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan

H2: semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja

H3: semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan

H4: diduga motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*