

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Motivasi

2.1.1 Pengertian Motivasi

Menurut Mangkunegara (2009, p.164) motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisai. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*). Abdurrahmat Fathoni (2006, p.77) mendefinisikan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif. Sedangkan Siagian dalam Rudie, Bernhard dan Victor P.K (2015) menyatakan bahwa motivasi artinya keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Menurut Sadili Samsudin dalam Surianti (2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dalam Suwatno dan Priansa dalam Muhammad Deni (2015) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual lainnya. Motivasi juga didefinisikan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh manajer untuk memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini

karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan (Manullang dalam Muhammad Deni, 2015).

Menurut Malthis dalam Aldo, Mochammad dan Gunawan (2014) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Robbin dalam Ida dan Agus (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Wahyu Soemidjo dalam Zainul dan Muchamad (2012) menjelaskan motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara setiap kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada seseorang yang timbulnya disebabkan oleh faktor dari dalam diri orang itu sendiri (intrinsik) dan faktor dari luar diri seseorang (ekstrinsik).

Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan dalam Ririvega Kasenda (2013) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Sedangkan menurut Winardi dalam Yoel (2013), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar, yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan alasan atau penyebab, serta dorongan yang berasal dari diri sendiri maupun orang lain yang menggerakkan individu untuk melakukan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.2 Teori-Teori Motivasi

Menurut Maltis dalam Aldo, Mochammad dan Gunawan (2014) teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini dikembangkan oleh Maslow pada tahun 1954, kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasannya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya.

Maslow dalam Mangkunegara dalam Aldo, Mochammad dan Gunawan (2014) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja dengan giat.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

b. Kebutuhan untuk Rasa Memiliki Sosial dan Kasih Sayang (*SocialNeeds*)

Yaitu kebutuhan sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

c. Kebutuhan Akan Harga Diri

Yaitu kebutuhan manusia untuk dihormati, dihargai diakui keberadaannya dan penghargaan dari orang lain.

d. Kebutuhan Untuk Mengaktualisasikan Diri (*Self Actualization*)

Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan keahlian dan potensi dirinya seraca maksimal.

2. Teori Kebutuhan McClelland

McClelland dalam Mangkunegara dalam Aldo, Mochammad dan Gunawan (2014) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:

a. *Need for Achivement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.

b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

3. Teori X dan Y

McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia negatif dengan tanda lebel X dan positif dengan lebel Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manejer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi- asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus di atur bahkan dikontrol bahkan ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan bersungguh-sungguh.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkan dengan sedikit ambisi.

Teori Y (Positif) memiliki asumsi sebagai berikut :

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik teman bermain atau istirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen atau dewan direksi.

4. Teori ERG

Teori ini menyebutkan ada tiga katagori kebutuhan individu yaitu, Eksistensi (*Existence Needs*), Keterhubungan (*Relatedness Needs*), dan Pertumbuhan (*Growth Needs*), karna itu disebut teori ERG yang diuraikan sebagai berikut :

a. Eksistensi (*Existence Needs*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja.

b. Keterhubungan (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

5. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang, dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana dia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaftan dengan tugas-tugasnya.

1. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan dia bekerja, yaitu: upah yang adil dan layak, kesempatan untuk maju/promosi, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, pengakuan atas prestasi.

2.1.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Wilhelmus dan Ismi (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

1. Upah, adalah pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan yang diberikan pada setiap karyawan. Upah terbagi atas :
 - a. Upah berdasar waktu :
 - 1) Upah (wages) yaitu upah yang dibayarkan kepada buruh kasar atau karyawan berdasarkan jam kerja secara harian.
 - 2) Gaji (salary) upah yang dibayarkan kepada manajer, pegawai kesekretarian dan administratif berdasarkan waktu mingguan atau bulanan.
 - b. Upah borongan, yang langsung terkait dengan jumlah produksi yang dihasilkan karyawan.
2. Situasi kerja, adalah keadaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan
3. Kondisi kerja yang akan mendorong semangat kerja karyawan seperti ketenangan, keamanan, dan keselamatan kerja.
4. Fasilitas kerja, adalah sarana yang disediakan perusahaan untuk kelancaran aktivitas, dengan berbagai bentuk, contohnya:
 - a. Kondisi tempat kerja (lampu atau penerangan, AC, luas ruangan).
 - b. Teknologi yang digunakan (komputer, mesin *fotocopy*, *faximile* dan sebagainya).
 - c. Sarana lain yang mendukung (mushalla, loker, *rest room*).
5. Sikap Manajemen Terhadap Karyawan
Setiap karyawan pada dasarnya ingin diperlakukan dengan adil. Karyawan juga ingin suaranya didengar jika perusahaan melakukan hal yang kurang atau bahkan diberkenan dengan tujuan karyawan. Manajemen perlu melakukan pendekatan proaktif dengan cara :
 - a. Merancang pekerjaan - pekerjaan yang memuaskan karyawan
 - b. Menetapkan standar – standar prestasi kerja yang adil
 - c. Melatih karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk mencapai prestasi yang diharapkan.
6. Sikap Antar Teman Sejawat

Manusia membutuhkan persahabatan sebagai makhluk sosial, ia membutuhkan hubungan dengan teman – temannya.

7. Kebutuhan Karyawan Berprestasi

Setiap perusahaan hendaknya memberikan kesempatan kepada karyawannya. Karyawan diberikan penghargaan yang sesuai. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai pujian, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan jabatan, perpindahan dan sebagainya.

8. Pelatihan

Karyawan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan kebijaksanaan, prosedur dan manajer baru dengan cepat. Untuk itu perlu adanya pelatihan dan pengembangan lebih lanjut untuk melakukan tugas-tugasnya dengan sukses. Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan.

9. Insentif

Insentif merupakan suatu sistem pemberian balas jasa yang berupa financial. Insentif merupakan suatu pendekatan kompensasi yang menghargai atau memberikan imbalan kepada karyawan atas hasil tertentu yang dicapainya.

10. Promosi

Sistem promosi karyawan terdiri dari tertutup dan terbuka. Sistem promosi tertutup adalah sistem dimana manajer seringkali secara informal memutuskan karyawan mana yang dipertimbangkan mendapat promosi. Keputusan biasanya dibuat secara informal (dan seringkali subjektif dan cenderung bergantung pada rekomendasi penyelia yang terdekat). Sistem ini sangat populer khususnya pada perusahaan kecil karena meminimalkan waktu, energi, dan biaya pembuatan keputusan. Sistem promosi terbuka adalah sistem dengan karyawan melamar, diuji di wawancara, sehubungan dengan pekerjaan yang tersedia yang diumumkan secara terbuka. Sistem ini memungkinkan para karyawan mempunyai lebih banyak andil dalam

jalur karir mereka dan sifat demokratis dari sistem terbuka ini dapat memberikan sumbangan pada moral karyawan yang lebih tinggi.

11. Kebutuhan untuk Meningkatkan Kemampuan

Orang masih merasa kurang puas dengan apa yang dimilikinya, mereka ingin terus berkembang meski kebutuhan mereka telah terpenuhi. Golstein mengatakan bahwa keinginan orang akan perwujudan diri yakni kecenderungan untuk mewujudkan dirinya sebagai apa yang ada dalam kemampuannya. Kecenderungan ini dapat diungkapkan sebagai keinginan untuk makin lama makin istimewa, untuk menjadi apa saja menurut kemampuannya.

2.1.4 Indikator Motivasi

Menurut Riduwan dalam Wilhelmus dan Ismi (2006) bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Upah / Gaji yang layak, yang dapat diukur melalui gaji yang memadai dan besarnya sesuai standar mutu hidup.
2. Pemberian insentif, yang diukur melalui pemberian bonus sewaktu-waktu, rangsangan kerja, prestasi kerja .
3. Mempertahankan harga diri, yaitu diukur dengan iklim kerja yang kondusif, kesamaan hak, dan kenaikan pangkat .
4. Memenuhi kebutuhan rohani, yaitu diukur dengan kebebasan menjalankan sariat agama, menghormati kepercayaan orang, dan penyelenggaraan ibadah.
5. Memenuhi kebutuhan partisipasi, yaitu diukur melalui kebersamaan, kerjasama, rasa memiliki, dan bertanggung jawab.
6. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, dalam hal ini diukur dengan seleksi sesuai kebutuhan, memperhatikan kemampuan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan.
7. Menimbulkan rasa aman di masa depan, seperti indikator penyelenggaraan jaminan hari tua, pembayaran pensiun, pemberian perumahan.

8. Memperhatikan lingkungan tempat kerja, yang diukur melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, jauh dari polusi dan berbahaya.
9. Memperhatikan kesempatan untuk maju, yang diukur dengan memberikan upaya pengembangan, kursus, diklat.
10. Menciptakan persaingan yang sehat, yang diukur melalui produktivitas, prestasi kerja, pengembangan karir yang jelas, bonus, kinerja pegawai, penghargaan dan hukuman.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Abdurrahmat Fathoni (2006, p.128) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan Heny Sidanti (2015) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan merupakan pekerjaan yang tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti melakukan interaksi dengan teman sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya.

Sedangkan menurut Robbins dalam Muhammad Deni (2015) kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Menurut S.P. Hasibuan dalam Surianti (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kunartinah dalam Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani (2016) kepuasan kerja merupakan keadaan penting yang harus dimiliki setiap pegawai yang

bekerja, dimana manusia tersebut mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dan mereka akan bekerja dengan penuh gairah serta bersungguh-sungguh sehingga kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan akan meningkat.

Definisi kepuasan kerja dalam Wahab dalam Florida dan A.M Rosa (2013) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya serta selisih antara banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dan banyaknya “apa yang ada”. Robbins dan Coulter dalam Rudie, Bernhard dan Victor P.K (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Menurut Maryoto dalam Florida dan A.M Rosa (2013) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Davis dan Newstrom dalam Kusuma (2016) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan Locke dalam Dwi (2008) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai tanggapan atau balikan (*feedback*) pekerja terhadap tugas dan lingkungan kerja tertentu.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya atau hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka.

2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006, p.129) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Balas jasa yang adil dan layak;
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian;
3. Berat ringannya pekerjaan;
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan;
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya;
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan, Harold E. Burt dalam Robbins dalam Wilhelmus dan Ismi (2016) mengungkapkan pendapatnya tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut.

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - a) Hubungan langsung antara pimpinan dengan karyawan.
 - b) Faktor psikis dan kondisi kerja.
 - c) Hubungan sosial di antara karyawan.
 - d) Sugesti dari teman sekerja.
 - e) Emosi dan situasi kerja.
2. Faktor-faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan, sikap, umur, dan jenis kelamin.
3. Faktor-faktor luar, yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan.

2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006, p.129) indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Kedisiplinan
Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2. Moral Kerja

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Turnover*

Kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Torang dalam Sri, Adolfini dan Genita (2016) mendefinisikan kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Hasibuan dalam Sri, Adolfini dan Genita (2016) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari apa yang merupakan tugas pokok. Sedangkan menurut pendapat Bernard Barelson dan Gary A Stainer dalam Dwi (2008) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakpuasan.

Mangkunegara dalam Ririvega Kasenda (2013) mendefinisikan kinerja karyawan (*Prestasi Kerja*) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut Ruky yang dikutip oleh Mangkunegara dalam Ririvega Kasenda (2013) adalah suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan

dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Dessler dalam Rudie, Berndard, dan Victor P.K (2015) 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 standar yang dibuat. Kusriyanto dalam Usman Fauzi (2014) mengemukakan definisi kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam). Menurut Gomes dalam Usman Fauzi (2014) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Regina dalam Anggit Astianto (2014) mengatakan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas kerja ataupun prestasi kerja individu yang dicapai dalam organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya pada periode waktu tertentu

2.3.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Definisi penilaian kinerja menurut Mondy and Noe dalam Melinda dalam Anggit Astianto (2014) merupakan sistem formal yang dilaksanakan secara periodik untuk mengevaluasi kinerja individu. Sistem penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sistem yang merupakan proses sistematis dan rutin untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia serta memberikan umpan balik untuk perencanaan kinerja sumber daya manusia yang akan datang. Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah setiap pekerjaan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual, dan

psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier karyawan hal itu antara lain berarti seseorang mampu melakukan penilaian yang objektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensi yang masih dapat dikembangkan. Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui bahwa dalam dirinya terdapat kelemahan. Pengakuan demikian akan mempermudahnya menerima bantuan pihak lain, seperti pejabat dari bagian kepegawaian, atasan, ataupun langsung dari rekan-rekan sekerja untuk mengatasinya.

Pengenalan ciri-ciri positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi ciri-ciri negatifnya. Adapun penilaian terhadap kinerja individu menurut Fathoni dalam Anggit Astianto (2014) adalah sebagai berikut:

1. Apa tugas pokoknya.
2. Pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugasnya
3. Kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain.
4. Dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil.
5. Kesulitan yang dihadapi
6. Langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Werther and Davis dalam Melinda dalam Anggit Astianto (2014) mengidentifikasi manfaat penilaian kinerja menjadi sebelas manfaat yaitu perbaikan kinerja, penyesuaian kompetensi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, keberhasilan proses staffing, ketepatan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan bagi sumber daya manusia, tantangan-tantangan

eksternal, dan umpan balik untuk departemen sumber daya manusia. Penjelasan dari manfaat penilaian kinerja tersebut adalah:

1. Perbaikan kinerja (*Performance Improvement*), dilakukannya penilaian kinerja membuat atasan dari sumber daya manusia yang bersangkutan dapat membuat kesepakatan bersama untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia.
2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*), hasil penilaian kinerja dapat digunakan membuat keputusan penetapan kompensasi. Artinya bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik akan memperoleh kompensasi yang baik juga.
3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*), hasil penilaian kinerja dapat digunakan menjadi masukan berharga untuk membuat keputusan penempatan kerja karyawan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development Needs*), hasil penilaian kinerja yang jelek atas sumber daya manusia tertentu menjadi masukan berharga untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*), hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia.
6. Keberhasilan Proses *Staffing* (*Staffing Process*), hasil penilaian kinerja menggambarkan kredibilitas departemen sumber daya manusia dalam menentukan proses *staffing*.
7. Ketepatan Informasi (*Informational Inaccuracies*)
Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan kesalahan informasi dari analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan sistem informasi sumber daya manusia yang digunakan.
8. Kesalahan Desain Jabatan (*Job Design Error*), hasil penilaian kinerja merupakan indikasi gejala (*symptom*) kesalahan dalam membuat desain jabatan.

9. Kesempatan Bagi Sumber Daya Manusia (*Equal Employment Opportunity*), adanya penilaian kinerja membuat suasana kerja dan hubungan ketenagakerjaan dalam organisasi menjadi terkesan adil.
10. Tantangan-Tantangan Eksternal (*External Challenges*), hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan adanya faktor eksternal yang mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja sumber daya manusia seperti keluarga, kesehatan, keuangan dan sebagainya.
11. Umpan Balik untuk Departemen Sumber Daya Manusia (*Feedback to Human Resources*).

2.3.4 Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Rachmawati dalam Anggit Astianto (2014) ada beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Rating Scale*, adalah metode didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik dan jelek.
2. *Checklist*, adalah suatu penilaian yang didasarkan pada suatu dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya.
3. *Critical Incident Technique*, adalah suatu penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik.
4. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku, adalah metode yang dilakukan dengan membuat spesifikasi untuk kerja dalam elemen-elemen tertentu.
5. Pengamatan dan Tes untuk Kerja, adalah metode yang dilakukan melalui tes dilapangan.
6. Metode Perbandingan Kelompok, metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik.

7. Penilaian Diri Sendiri, adalah penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
8. *Management By Objective*, adalah sebuah manajemen yang mengikut sertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai.
9. Penilaian Secara Psikologis, adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.
10. *Assessment Center*, adalah metode yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Ruky dalam Heny (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja;
2. Kualitas input atau material yang digunakan;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Sedangkan Menurut Robbins dalam Wilhelmus dan Ismi Darmastuti (2009) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim Organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi - potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3. Kualitas Pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

4. Kemampuan Kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang - orang berperilaku tertentu agar

dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7. Daya Tahan/ Kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

8. Kuantitas Pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9. Disiplin Kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

2.3.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan dalam Usman Fauzi (2014) indikator dari kinerja adalah:

1. Keterampilan Kerja

Penguasaan pegawai mengenal prosedur (metode/teknik/tata cara/peralatan) pelaksanaan tugas tugas jabatannya.

2. Kualitas Pekerjaan

Kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.

3. Tanggung Jawab

Kesediaan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan/kelalaian dan kecerobohan pribadi dalam melaksanakan tugas.

4. Prakarsa

Kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide/gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas.

5. Disiplin

Kesediaan pegawai dalam memenuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja, jumlah kehadiran, dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas.

6. Kerjasama

Kemampuan pegawai untuk membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka menyelesaikan tugas.

7. Kuantitas Pekerjaan

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

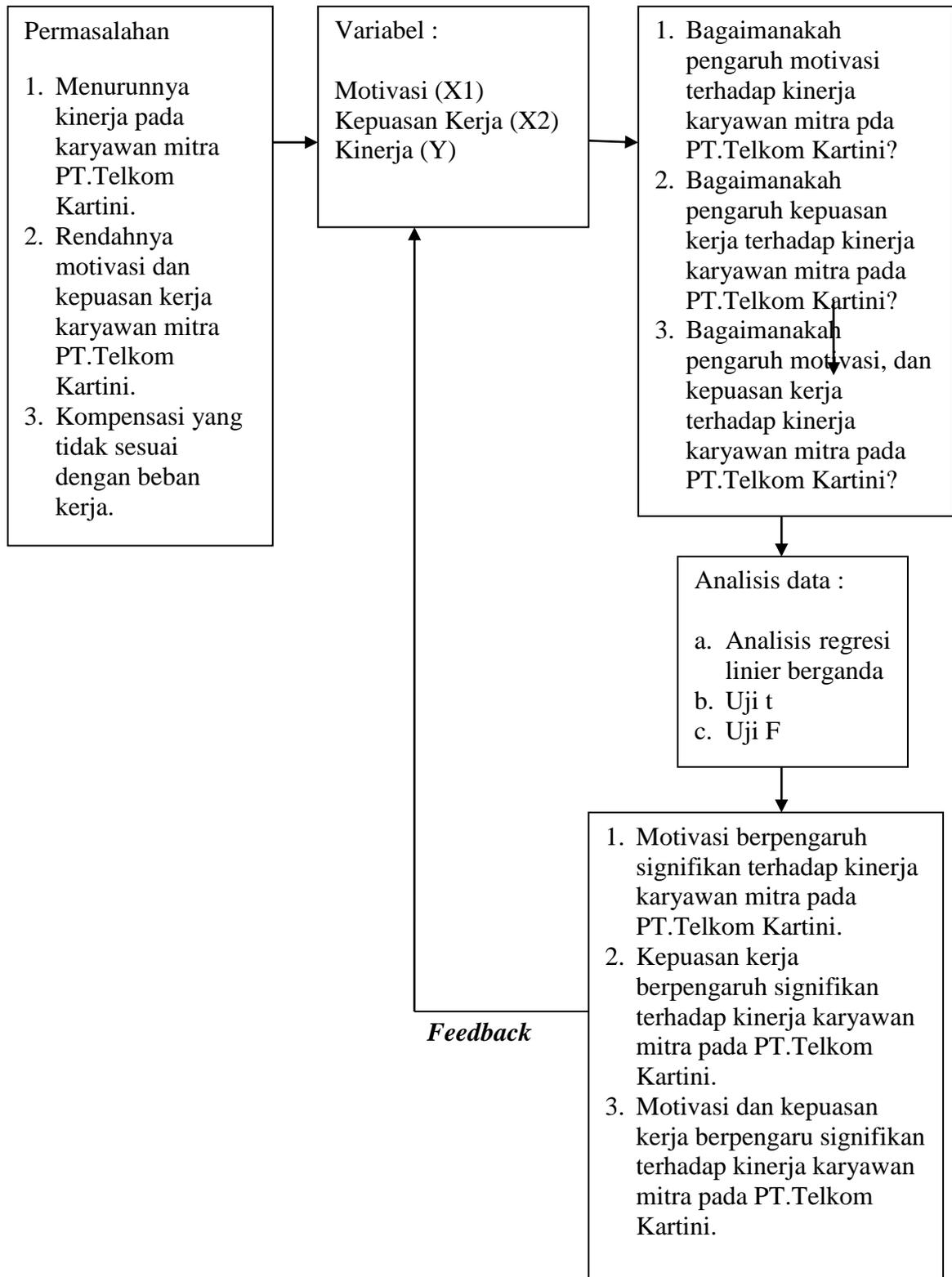
Peneliti	Judul	Subjek	Metode	Masalah	Hasil
Surianti	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Cirebon	PDAM Kota Cirebon	Analisis linier berganda	Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Cirebon.
Rudie Yobie Lumantow, Bernhard Tewel dan Victor P.K. Lengkong	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada PT. Deho Canning Company Bitung	PT. Deho Canning Company Bitung	Analisis regresi berganda	Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Masa Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Deho Canning Company Bitung.
Florida Dessy dan A.M. Rosa	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa	PT. Semen Tonasa	Analisis linier berganda	Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Secara bersama-sama kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Sentosa.

Surianti, dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Cirebon, bertujuan untuk memastikan hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2) serta Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini diolah menggunakan SPSS, hasil dari penelitian ini adalah motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Cirebon.

Rudie Yobie Lumantow, Bernhard Tewel dan Victor P.K. Lengkong, dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada PT. Deho Canning Company Bitung, bertujuan untuk memastikan hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh masa kerja. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Masa Kerja (X3) serta Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini diolah menggunakan SPSS, hasil dari penelitian ini adalah motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Deho Canning Company Bitung.

Florida Dessy dan AM. Rosa, dalam penelitiannya yang berjudul, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa bertujuan untuk memastikan hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), serta Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini diolah menggunakan SPSS, hasil dari penelitian ini adalah secara bersama-sama kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa.

2.4 Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.5 Hipotesis

Sugiyono (2015, p.63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Berdasarkan data penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa :

a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Listianto dan Setiaji dalam Florida dan A.M Rosa (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Prasetyo dan Wahyuddin dalam Florida dan A.M Rosa (2013) juga mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan mitra pada PT.Telkom Kartini.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Apolinario Marcalada (2014) menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai Kejaksaan Agung dan Kejaksaan Distrik Dili. Hasil penelitian ini didukung oleh kajian yang dilakukan oleh Syaiin (2007) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan mitra pada PT.Telkom Kartini.

c. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Wahab dalam Florida an A.M Rosa (2013) menunjukkan bahwa kepuasan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta” Berdasarkan penjelasan di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Diduga motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan mitra pada PT.Telkom Kartini.