

II. LANDASAN TEORI

2.1. Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang dapat dilihat gambaran hasilnya.

1. Penelitian oleh Rahmatulah Bahrudin Wahab pada tahun 2012 dengan judul Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Makassar dengan hasil:
 - Secara parsial kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.
 - Secara bersama-sama kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.
2. Penelitian oleh Sulistyio Budi Utomo pada Tahun 2010 dengan judul Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan CV Berkat Karya Cipta Nusantara Surabaya dengan hasil :
 - Hasil pengujian secara simultan didapat F hitung sebesar 38,565 pada tingkat signifikan 0,000. Maka pengaruh variabel motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja

karyawan bergantung pada naik turunnya motivasi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

- Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel motivasi dan kepuasan kerja masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan ditunjukkannya hasil thitung motivasi sebesar 2,381 dan t hitung kepuasan kerja sebesar 2,680.

2.2. Pengertian Manajemen

Manusia merupakan makhluk sosial yang dalam kehidupannya memerlukan interaksi dengan lingkungannya. Adanya interaksi antar individu menimbulkan suatu kerjasama yang kemudian melahirkan berbagai bentuk organisasi.

Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri dari berbagai individu dengan perilaku, harapan, motivasi dan pandangan yang berbeda dalam mencapai tujuan. agar tujuan dapat tercapai maka diperlukan alat yang mampu mengkoordinasikan perilaku dan tindakan individu tersebut yaitu manajemen.

Manajemen dapat diartikan sistem kerja, maksudnya adalah bahwa di dalam setiap aktifitas suatu organisasi perlu memiliki kerjasama harmonis, melalui prosedur kerja. Untuk mencapai keharmonisan kerja maka seluruh tenaga kerja perlu memiliki dorongan untuk bekerja, kerjasama, dan koordinasi.

Terdapat banyak definisi tentang manajemen seperti yang ditulis oleh beberapa ahli ilmu manajemen, dimana didalamnya memberikan rincian yang berbeda-beda tetapi pada dasarnya memiliki arti yang sama.

Berikut ini adalah beberapa definisi dari para ahli manajemen, diantaranya menurut Robbins (2008: 45) bahwa, “Manajemen adalah proses mengkoordinasi, mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien, dan efektif dengan melalui orang lain.”

Sedangkan menurut Terry (2001: 85) menyatakan bahwa, “manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.”

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan mengarah pada terwujudnya tujuan perusahaan, dengan manajemen maka guna dan hasil setiap unsur manajemen akan dapat ditingkatkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan fungsi manajerial harus berjalan dengan baik yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarah, dan fungsi pengawasan.

Berdasarkan definisi diatas, maka manajemen dapat disimpulkan sebagai suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari 6 unsur (6 M) yaitu : *man, money, methode, material, machines, market*. Unsur *man* (manusia) ini berkembang menjadi ilmu

pengetahuan manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk dapat tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia di perusahaan perlu di kelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai antara tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan pengelolaan sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai dapat bekerja secara produktif.

Menurut Hasibuan (2005: 10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Simamora (2004: 4) Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu organisasi atau kelompok karyawan.

Fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, pengadaan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Tujuannya adalah agar terwujudnya tujuan perusahaan dan manajemen sumber daya manusia terdiri dari tiga komponennya itu pengusaha, karyawan, pimpinan atau manajer.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2008: 99). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Setiap pimpinan perusahaan perlu mengetahui informasi mengenai kepuasan karyawannya dalam bekerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam perusahaan. Beberapa pendapat para ahli selain Robbins mengenai kepuasan kerja dikemukakan sebagai berikut:

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003: 86) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Menurut Luthans (1995: 60) menyatakan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang dan emosi seseorang pekerja berkenaan dengan beberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya.

Menurut Hasibuan (2005: 89) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Menurut Handoko (2003: 110) menyatakan kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Jadi, kepuasan seorang karyawan dalam bekerja dapat diketahui melalui sikap karyawan terhadap lingkungan kerjanya, lingkungan fisik, psikis maupun lingkungan sosialnya. Setiap individu yang bekerja dalam sebuah organisasi sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat bagi pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

2.4.2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2003: 112) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasa karyawan untuk memandang pekerjaan mereka. Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal dalam Sunyoto (2012: 26) adalah:

- Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
- Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam. Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.
- Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*.
- Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan

karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

- Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer. Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.
- Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom. Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins (2008:110), yaitu:

- Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
- Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
- Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja,

terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.5. Pengertian Motivasi

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi.

Keberhasilan pengolahan organisasi atau perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh aktivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dalam hal ini seorang manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antar lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Hasibuan (2005: 145)

Motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan pada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu Sadali Samsudin (2006:281).

Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis Sedarmayanti (2009: 66).

Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan sedemikian pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, sosiolog, psikolog maupun ahli manajemen melakukan penelitian. Berikut adalah definisi-definisi mengenai motivasi yang dikutip dari beberapa ahli :

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan.

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Berikut ini adalah pengertian-pengertian motivasi kerja menurut para ahli, diantaranya yaitu:

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia,(2008:930) adalah “Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha–usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki.”

Motivasi kerja menurut Robbin (2008: 214) bahwa Motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian tujuan.

Motivasi kerja menurut Hasibuan (2005: 144) bahwa : Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi kerja menurut Kusnadi (2002: 330) adalah upaya-upaya yang memunculkan semangat dari dalam orang itu sendiri melalui fasilitas penyediaan kepuasan.

Dari pengertian diatas bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu

2.5.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2005: 154) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

- *Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)*

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

- *Kebutuhan akan rasa aman (Safety and Security Needs)*

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat

bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

- Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

- Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

- Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya,

pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2005:157), mengemukakan teori motivasi dua faktor atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (Faktor Higienis). Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. Faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ketitik nol setelah dipenuhi. Misalnya: orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor-Faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya Faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* = faktor higienis) dan tingkat absensi serta *turnover* karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.
2. faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologi seseorang kebutuhan ini menyangkut kebutuhan intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan

tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Sehingga Faktor ini dinamakan *satisfiers* atau motivator yang meliputi:

- Prestasi atau *Achievment*
- Pengakuan atau *Recognition*
- Pekerjaan itu sendiri atau *the work in self*
- Tanggung jawab atau *Responsibility*
- Kemajuan atau *Advancement*

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni hubungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang mengembangkan kemampuan.

Menurut George yang dikutip Hasibuan (2005: 163) bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja, yaitu :

1. Upah yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju/promosi
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar

8. pengakuan akan prestasi

Menurut Clayton Alderfer (Robbins, 2008: 221) teori yang mengatakan bahwa *manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan 'inti' (core needs) yang disebutnya Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan (Existence, Relatednes, and Growth – ERG)*. Sepintas teori Alderfer ini mirip dengan teori Maslow, hanya bedanya pada teori Alderfer ketiga kelompok kebutuhan tersebut dapat timbul secara simultan dan pemuasannya tidak dapat dilakukan sepotong-sepotong, akan tetapi ketiganya sekaligus, meskipun mungkin dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan kata lain Alderfer menolak pendekatan hierarkis yang dikemukakan Maslow.

Menurut David McClelland Salah satu teori yang populer dikalangan praktisi manajemen ialah teori yang dikembangkan oleh David McClelland seorang ahli psikolog dari Universitas Harvard. Teori tersebut dikenal dengan Teori Kebutuhan yang isinya menggolongkan kebutuhan kedalam tiga jenis yaitu keberhasilan, kekuasaan dan afiliasi.

2.5.2. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Karyawan

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2005: 100) diantaranya yaitu:

- Prinsip partisipasi

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

- Prinsip komunikasi

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

- Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- Prinsip pendelegasian wewenang

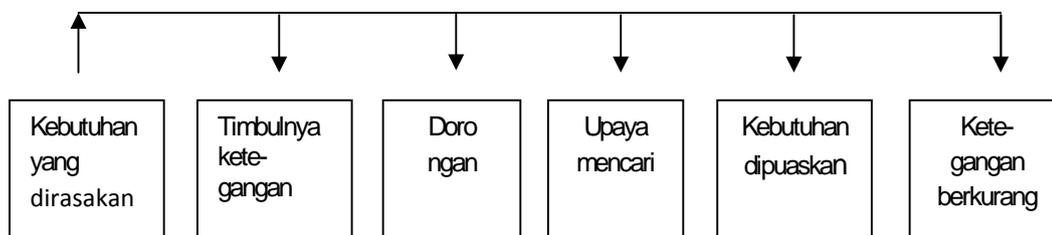
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

- Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai atau karyawan sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin

2.5.3. Proses Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Proses Motivasi
Sumber : Siagian (2001: 135)

Bagan di atas menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
- Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
- Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
- Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.

Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

2.5.4. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2005: 146) tujuan – tujuan motivasi yaitu :

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- Mengefektifkan pengadaaan karyawan.
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.5.5. Asas-Asas Motivasi

Menurut Hasibuan (2005: 146), asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

- Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.

- Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
- Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
- Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.6. Kinerja

2.6.1. Pengertian Kinerja

Menurut Robbins (2008: 171) mendefinisikan, kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan.

- Motivasi
Adalah daya dorong yang dimiliki, baik bersumber dari intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya rela untuk bekerja dengan

mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki demi tujuan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

- Kemampuan

Ada dua jenis kemampuan yang dikategorikan yaitu kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugas mengandalkan kekuatan. Kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang dalam pelaksanaan tugas lebih banyak mengerjakan kemampuan berfikir untuk pemecahan suatu masalah.

- Kesempatan

Berkaitan dengan penetapan individu dalam pekerjaannya sesuai atau tidak sesuai. Ukuran sesuai atau tidak sesuai tersebut didasari kompetensi yang dimiliki masing-masing individu. Jika merasa berkompeten dibidangnya, maka seseorang karyawan akan merasa dirinya tampil dan berperan dalam organisasi sehingga pengaruh pada kinerja yang dihasilkan baik.

Selain pendapat dari Robbins, ada beberapa pendapat lain berkaitan dengan pengertian kinerja, diantaranya:

- Menurut Moh. As'ad (1999: 60), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.
- Menurut Simamora (2004: 120), mengemukakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

- Menurut Mahsum (2006: 25), berpendapat bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.
- Menurut Mangkunegara (2005: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok, sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.6.2. Teori Kinerja

Karyawan harus selalu dievaluasi dalam jangka waktu tertentu, karena penilaian atas kinerja seorang karyawan akan memacu semangat kerja karyawan secara berkelanjutan sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan umumnya untuk menentukan karyawan yang berprestasi dan menonjol dalam bidangnya, sehingga perusahaan dapat

menentukan langkah promosi lebih lanjut pada setiap karyawan, sesuai dengan kinerja yang dicapai karyawan tersebut.

Robbins (2008: 165), mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi:

- *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumberdaya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.
- *Motivation* adalah keinginan dan keunggulan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Ketiga fungsi ini saling berhubungan dan akan membentuk kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.6.3. Penilaian Kinerja

Mengevaluasi kinerja yang dicapai setiap karyawan dibutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses penilaian secara sistematis terhadap kinerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan dan dibebankan kepada mereka. Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk menilai hasil kerja karyawan secara berkala sehingga dapat

meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Menurut Dessler (2010: 325), alasan mengapa penilaian kinerja dilakukan adalah:

- Meninjau kembali apakah ada hasil lebih yang dicapai sehingga mengetahui seberapa jauh manfaat yang didapat perusahaan.
- Memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
- Penilaian menjadi perantara untuk tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Pemilihan metode pendekatan dalam penilaian kinerja karyawan ditentukan oleh tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri. Perbedaan tujuan penilaian kinerja karyawan yang berbeda akan membuat pendekatan yang digunakan dalam penilaian kinerja juga akan berbeda. Adapun pendekatan yang biasa dilakukan:

- Pendekatan perilaku (*behavior approach*)
Pendekatan ini berfokus pada kinerja setiap karyawan berdasarkan efektifitas kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai deskripsi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Pengukuran terhadap efektifitas kegiatan-kegiatan setiap karyawan dilakukan dengan metode:
 - *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)* yang menilai apakah perilaku-perilaku penting yang menentukan efektif atau tidak

efektifnya kinerja seseorang karyawan telah dilakukan dengan baik.

- *Behavioral Observation Scale (BOS)* yang penggunaannya ditandai dengan skala penilaian berdasarkan frekuensi.

- Pendekatan atribut (*attribute approach*)

Pendekatan ini bertitik tolak pada karakteristik dan sifat-sifat yang dimiliki oleh individu. Sifat-sifat pribadi yang relevan dengan tugas-tugas yang dijalankan akan mendorong kinerja individu menjadi lebih baik. Pendekatan atribut memiliki dua metode, yaitu:

- *Graphic Rating Scale (GRS)*, memberi rating dengan angka 1 sampai 5. Penilaian GRS lebih berfokus pada dimensi penilaian individu.
- *Mixed Standard Scales (MSS)* yang mengukur metode dengan memberikan skala tanda (+) bagi kinerja karyawan yang dinilai lebih baik, tanda (0) adalah penilaian bagi kinerja yang sama dan tanda (-) bagi penilaian yang lebih rendah dari pernyataan yang tertera dalam format penilaian.

- Pendekatan hasil (*result approach*)

Sistem ini dikenal dengan metode *Management by Objective (MBO)*. Pendekatan ini meletakkan tujuan strategik sebagai arah yang dituju oleh semua proses bisnis organisasi.

- Pendekatan komparatif (*comparative approach*)

Pendekatan ini menggunakan teknik penilaian dengan membandingkan kinerja individu dengan individu lain untuk kegiatan

yang sama. Kemudian disusun dalam bentuk ranking sehingga terlihat urutan kinerja dengan ranking paling tinggi sampai ranking paling rendah.

- Pendekatan berorientasi masa depan (*future-oriented approach*)
Sistem penilaian dilakukan oleh pimpinan dengan mendiskusikan semua hal yang berkaitan dengan kekuatan, kemampuan karyawan dan mengambil manfaat dari kekuatan itu yang berujung pada pertukaran secara timbal balik antara apa yang diharapkan pimpinan dengan apa yang diharapkan karyawan.
- Pendekatan penilaian kinerja pertimbangan (*judgement-performance evaluation approach*) pendekatan ini melakukan penilaian terhadap kinerja dengan mempertimbangkan tiga faktor, yaitu:
 - Strategi.
 - Struktur.
 - Kultur organisasi.

Kemudian penilaian kinerja pada penelitian ini melalui pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku menggunakan dimensi dari Gomes (2003: 120), yang meliputi:

- Kualitas dari pekerjaan (*quality of work*), yaitu mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
- Kuantitas dari pekerjaan (*quantity of work*), yaitu mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.

- Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), yaitu pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
- Kooperatif (*cooperation*), yaitu kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
- Inisiatif (*initiative*), yaitu merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai pekerjaan.
- Kreatif (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang ditimbulkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang ada.
- Keteguhan (*dependability*), yaitu merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
- Kualitas personal (*personal qualities*), yaitu meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Pendekatan-pendekatan ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dapat meningkatkan penghargaan individu, mendorong kerjasama tim, dapat menjadikan karyawan bekerja lebih baik dan terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

2.7. Hubungan Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja

Berdasarkan penelitian atau skripsi yang terdahulu yang dilakukan oleh Noski (2000: 86) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Kayawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina” menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Munandar (2008: 23) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2.7.1. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja lebih tepat disebut”mitos manajemen” dan sulit untuk menetapkan kearah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. (Robbins,2008: 144).

2.7.2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007: 30) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003: 28) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan

bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga menyatakan motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.