

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil studi empiris mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifah (2006) tentang Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pekerja sosial pada unit pelaksana teknis dinas sosial propinsi Jawa Timur, dengan hasil: gaji, kepemimpinan dan rekan sekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Mahesa (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Analisa Pengaruh motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderator (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja yang dimoderasi lama bekerja terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 64 responden dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Sebagai variabel independen, yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja, dan variabel moderating adalah lama bekerja, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi adalah persepsi mengenai adanya tantangan pekerjaan, persepsi mengenai kemampuan karyawan untuk mengatasi kesukaran, dan persepsi mengenai motif berdasarkan uang, indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan atau promosi, supervisor dan rekan sekerja, indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, keterampilan dan tingkat pengetahuan karyawan, dan standar profesional kerja, analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, *Moderated Regression Analysis* (MRA) dan pengujian hipotesis. Hasil analisis menggunakan *moderated regression analysis* dapat diketahui bahwa variabel

kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja. Hasil analisis menggunakan koefisien determinasi diketahui bahwa 22 persen variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan variabel moderating yang diteliti dalam penelitian ini dan 78 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model

Subakti (2013) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi, kepuasan dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan di cafe X Bogor, Penelitian ini menguji pengaruh motivasi, kepuasan, dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan Café X, Bogor. Penggunaan variabel tersebut diharapkan dapat memecahkan permasalahan kinerja karyawan Café X, Bogor, responden penelitian ini adalah 25 karyawan Café X dengan menggunakan teknik pengambilan sampel survei, metode analisis menggunakan metode kepustakaan dan empiris dengan pendekatan survei (kuesioner), dan analisis statistik regresi berganda. Adapun adapun variabel independen ada 3 yaitu variabel motivasi, kepuasan dan sikap kerja yang masing-masing memiliki indikator, untuk indikator variabel motivasi adalah aktualisasi diri, kebutuhan jaminan, kebutuhan fisik, kebutuhan penghargaan dan pada kepuasan kerja menggunakan indikator pekerjaan itu sendiri, jabatan, supervisi, kompensasi, keadaan kerja, rekan kerja dan variabel sikap kerja menggunakan indikator komponen aknitif, komponen kongnitif, prilaku dan untuk variabel kinerja karyawan menggunakan indikator konsisten, kreativitas, kualitas kerja dan penilaian kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa sikap kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan keeratan hubungan dalam kategori sedang, untuk variabel sikap kerja, dimensi tertinggi ada pada komponen kongnitif, dan paling rendah ada pada komponen perilaku, untuk variabel motivasi, dimensi tertinggi

ada pada kebutuhan fisik dan terendah dimensi aktualisasi diri. Sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Di sini faktor kompensasi menjadi faktor utama terhadap ketidakpuasan dan terendah faktor promosi jabatan, temuan empiris ini mengindikasikan bahwa manajemen restaurant perlu melakukan perbaikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, terutama melakukan evaluasi kebijakan kompensasi serta adanya pemberian insentif.

Murti dan Srimulyani (2013) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM kota madiun dengan motivasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, adapun indikator yang di gunakan dalam variabel motivasi adalah fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri dan untuk variabel kinerja karyawan menggunakan indikator kualitas, kuantitas, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif dan kepuasan menggunakan indikator lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja. Responden sebanyak 155 pegawai tetap di PDAM Kota Madiun. Analisis data menggunakan metode regresi, temuan menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Devi (2009) dalam penelitiannya yang berjudul analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (Studi pada karyawan *Outsourcing* PT Semeru Buana Semarang) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja

karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana Semarang. Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dan motivasi untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan *outsourcing* tersebut. Selain itu, Penelitian ini juga menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen karyawan *outsourcing* terhadap perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana dari semua divisi perusahaan baik yang memiliki jangka kontrak kerja kurang dari satu tahun maupun lebih dari satu tahun. Populasi ini berjumlah 100 karyawan antara lain menempati bagian produksi (*log* dan *packing*), *assembling*, dan *quality control*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 7. Adapun indikator yang digunakan untuk variabel motivasi adalah ketertarikan pada tugas, efisiensi, evaluasi, uang dan penghargaan lainnya, menghindari hukuman dari atasan dan untuk variabel kepuasan menggunakan indikator kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap atasan dan untuk variabel komitmen organisasi menggunakan indikator, keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan, tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan, tingkat ketertarikan diperusahaan, perasaan sebagai bagian dari perusahaan, arti perusahaan bagi diri dan untuk kinerja karyawan menggunakan indikator kualitas, kuantitas kerja dan kreativitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, namun variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, variabel kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, hubungan antara komitmen organisasional tidak signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Bianca dkk (2013) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode *structural equation modelling*, *Structural equation modeling* merupakan suatu teknik analisis faktor dan analisis lintasan dari model persamaan struktural. Dalam penelitian ini, SEM digunakan untuk menganalisa pengaruh antara motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis terdapat hubungan diantara masing-masing variabel ini. Pada variabel motivasi menggunakan indikator yaitu Adapun penelitian ini menggunakan software LISREL versi 8.8 dengan estimasi maximum likelihood dan confirmatory factor analisis. Hasil yang didapat dari nilai t-value semua menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel yang diukur. Setelah dilakukan modifikasi syntax, maka didapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik dalam hubungan antara motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan nilai muatan faktor standar 0.53 dan 0.3, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor standar 0.24 dan 0.56, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor standar 0.31.

Setiawan dkk (2013) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian pengolahan dengan metode *partial least square* (Studi kasus di PT Perkebunan Nusantara XII Wonosari Lawang), Perkebunan Teh Wonosari berada di bawah naungan PT Perkebunan Nusantara XII yang terletak di kota Malang. Jumlah tenaga kerja yang ada di bagian pengolahan yaitu sebanyak 52 orang. Di dalam perusahaan sering terjadi masalah yang dapat menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Meningkatnya kinerja karyawan pada suatu perusahaan bisa diakibatkan oleh

pengaruh dari motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian pengolahan yang ada di PTPN XII Wonosari Lawang. Dari penelitian ini, dapat dilihat bahwa faktor yang paling berpengaruh adalah motivasi. Penelitian ini menggunakan indikator pada tiap variabelnya, pada variabel motivasi menggunakan indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervise dan variabel budaya organisasi menggunakan indikator budaya berorientasi kerja, budaya berorientasi karyawan, budaya profesional, budaya sistem terbuka, budaya kontrol ketat, budaya normatif, dan variabel kepuasan kerja menggunakan indikator respon emosional kerja, banyaknya hasil yang diperoleh, mempresentasikan beberapa sikap dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, komitmen kerja. Dari hasil penelitian motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,454. Motivasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,367. Motivasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,269. Budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dengan nilai koefisien jalur 0,462. Budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kecil terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,291.

Suryana (2010) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (studi kasus di divisi tambang PT Inco Sorowako), merupakan

penelitian penjelasan (Explanatory research) yang membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (independent variable) yaitu, variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja; variabel antara (intervening variable) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan; dan variabel terikat (dependent variable) yaitu kinerja perusahaan. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut. Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan non staff divisi Tambang PT Inco yang berjumlah 764 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil beberapa penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja yang menunjukkan hasil yang signifikan maka dalam penelitian ini akan menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan dalam membuat penelitian dengan menggunakan indikator yang sudah ada dan teruji hasilnya untuk dikembangkan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
		Independen	Dependen	
Dewi Ma'rifah (2006)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Budaya Organisasi 	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif
Deewar Mahesa (2010)	Analisa Pengaruh motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderator (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java))	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Kepuasan 3. Lama kerja 	Kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 2. variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 3. variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.
Agung Gita Subakti (2013)	pengaruh motivasi, kepuasan dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan di cafe X Bogor	<ol style="list-style-type: none"> 1. motivasi 2. kepuasan 3. sikap kerja 	Kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. sikap kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. kepuasan kerja tidak berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
		Independen	Dependen	
Harry Murti Veronika Agustini Srimulyani (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun.	1. Motivasi 2. Kepuasan kerja	Kinerja karyawan	1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
Eva Kris Diana Devi (2009)	analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> , (Studi pada karyawan <i>Outsourcing</i> PT Semeru Buana Semarang).	1. Motivasi 2. Kepuasan kerja 3. Komitmen organisasi	Kinerja karyawan	1. variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, 2. variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional. 3. Variabel kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 4. hubungan antara komitmen organisasional tidak signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
Audra Bianca dkk (2013).	pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode <i>structural equation modelling</i> ,	1. motivasi 2. pengembangan karir 3. kepuasan	kinerja karyawan	1. t-value semua menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel yang diukur. 2. pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
		Independen	Dependen	
Agil Setiawan dkk (2013)	pengaruh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian pengolahan dengan metode <i>partial least square</i> (Studi kasus di PT Perkebunan Nusantara XII Wonosari Lawang)	1. motivasi 2. budaya organisasi 3. kepuasan	kinerja karyawan	1. motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan 4. kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
Nana Suryana (2010)	pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (studi kasus di divisi tambang PT Inco Sorowako)	1. motivasi 2. kepemimpinan	kinerja karyawan	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
		Independen	Dependen	
Rangga Mahardika (2009)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (survei karyawan pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)	1. Motivasi intrinsik 2. Motivasi ekstrinsik	Kinerja karyawan	1. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Ridwan Purnama (2008)	Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada bagian produksi CV. Epsilon Bandung	Motivasi kerja	Produktivitas kerja	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
Mohammad Supri (2011)	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi kajian perilaku individu pada karyawan PT Ajinomoto Indonesia Factory Mojokerto	1. Motivasi intrinsik 2. Motivasi ekstrinsik	Kinerja karyawan	1. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Berbagai jurnal dan penelitian

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi

yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. (Hadipoernomo.1982)

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan.

Luthans (2006) menjelaskan motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja karyawan dan motivasi karyawan yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu *update* untuk didiskusikan. Menurut Arep (2003: 108), pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap.

Motivasi merupakan fungsi inti dalam manajemen, motivasi dalam manajemen mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja. Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Di dalam lingkungan perusahaan sangat dibutuhkan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan kedua belah pihak dapat diwujudkan (Handoko, 1994).

Mas'ud (2004:39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor – faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Amabile *et al* (1994: 950), elemen-elemen dari motivasi intrinsik antara lain: (1)

Self-determination, (2) *Task involvement*, (3) *Competence*, (4) *Curiosity*, (5) *Interest*. Sedangkan menurut Kinman *et al*, (2001), elemen – elemen dari motivasi intrinsik antara lain:

1. Ketertarikan pada pekerjaan
2. Keinginan untuk berkembang
3. Senang pada pekerjaannya
4. Menikmati pekerjaannya

Sebaliknya, apabila para pekerja tidak merasa puas dengan pekerjaannya, munculnya ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan kerja (Cooke, 1999).

Dari definisi motivasi menurut para ahli dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap orang untuk bekerja. Motivasi berasal dari dalam diri individu yang kemudian diaplikasikan dalam bentuk perilaku.

3.2.1 Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2008: 150), ada dua jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi Positif

Pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman bagi mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek. Oleh karena itu, manajer yang baik harus konsisten dan adil menerapkan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam penerapannya agar dicapai tujuan perusahaan yang ingin dicapai yaitu produktifitas tinggi dengan kinerja yang baik.

4.2.1 Alat Motivasi

Menurut Hasibuan (2009: 221), alat-alat motivasi dapat dibagi atas tiga bagian yaitu:

1. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya kendaraan, rumah dan lain-lain.
2. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.
3. Kombinasi material dan nonmaterial, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa material (uang dan barang) dan nonmaterial (medali piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

5.2.1 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2008: 146), Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya.
10. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Perilaku terjadi karena suatu determinan tertentu, baik biologis maupun psikologis atau berasal dari lingkungan. Determinan ini akan merangsang timbulnya suatu keadaan psikologis tertentu dalam tubuh yang disebut kebutuhan, kebutuhan menciptakan suatu keadaan tegang (tension) dan ini mendorong perilaku untuk memenuhi kebutuhan tersebut (perilaku instrumental). Bila kebutuhan terpenuhi, ketegangan akan melemah sampai timbul ketegangan lagi dengan munculnya kebutuhan baru. Inilah yang disebut motivasi. Tidak semua perilaku mengikuti pola daur seperti itu. Bila determinan yang menimbulkan kebutuhan itu tidak ada lagi, maka daur tidak terjadi.

Berangkat dari paparan di atas dapat diketahui bahwa pemberian motivasi tidak terlepas dari kebutuhan individu itu sendiri dan berbagai faktor internal yang membuat seseorang puas. Menurut Hasibuan pemberian motivasi pada pegawai bertujuan untuk: a) mendorong gairah dan semangat kerja pegawai; (b) meningkatkan moral dan kepuasan kerja; (c) meningkatkan produktivitas kerja; (d) mempertahankan loyalitas dan kestabilan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; dan (e) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; dengan demikian motivasi berfungsi untuk: (a) meningkatkan hasil kerja; (b) mempercepat proses penyelesaian pekerjaan; dan (c) sebagai sarana pencapaian tujuan dan pengembangan prestasi.

Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan hidup bermasyarakat dan bisa berintegrasi dengan masyarakatnya, hingga menahkakan proses sosial dan relasi sosial. Sedangkan sebagai makhluk biologis manusia didorong oleh kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya seperti makan, minum, sandang dan papan disamping membutuhkan status (kedudukan) sosial yang baik. Karena itu dalam tindakannya manusia didorong oleh tuntutan tersebut. menurut Koesmono (2005) kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan dan kebutuhannya melalui bekerja, kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi pegawai karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder.

2.2.2 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja Menurut Para Ahli

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 1996).

Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005). Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pekerja memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1996). Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustasi (Strauss dan Sayles dalam Handoko, 1996).

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan mendapatkan kepuasan

di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2001). Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan afektif dan kognitif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi, peluang dan atau "outcome".

Locke dalam Luthans (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu :

1. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja.
2. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan
3. Kepuasan kerja menggambarkan pula perilaku seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu,

seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2006)

Dari beberapa definisi menurut beberapa para ahli dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah Keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian seseorang terhadap hasil kerjanya. Seseorang yang merasa puas terhadap kerjanya maka cenderung akan meningkatkan kinerja.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

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

2. Gaji

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

3. Kesempatan atau promosi

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

4. Supervisor

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

5. Rekan kerja

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

Ada dua komponen kepuasan kerja (Mas`ud, 2004), yaitu: Pertama, kepuasan intrinsik meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan ketrampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna, dsb. Kedua, kepuasan ekstrinsik, meliputi : gaji (upah) yang diperoleh, supervisi, jaminan kerja, status dan prestise.

Dimensi tentang kepuasan kerja yang lain juga disampaikan oleh Emilisa (2001), yang mengutip dari hasil penelitian Victor S. Desantis dan Samantha L. Durts (1996), yang berjudul *Comparing Job Satisfaction Among Public-and Privat-Sector Empolyees*, yang menyatakan bahwa dimensi yang dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah :

1. *Monetary and nonmonetary reward*

Financial reward dan *promotion opportunities* merupakan variabel yang secara nyata berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu *frine benefits*

seperti waktu untuk berlibur merupakan mekanisme lain untuk memberi kompensasi berdasarkan jasa yang telah diberikan.

2. *Job characteristics*

Job characteristics yaitu karyawan yang melakukan tugasnya dengan memiliki sifat-sifat dalam *skill variety*, *job significances*, *autonomy* dan *feedback* akan menggunakan pengalaman mereka untuk mencapai kepuasan kerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak menghadapi hal tersebut.

3. *Work-environment characteristics*

Lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang meliputi: *office surroundings and atmosphere*.

4. *Personal characteristics*

Para peneliti mempelajari beberapa atribut karakter seseorang seperti *sex*, *age*, *race* dan *education* berhubungan dengan kepuasan kerja.

c. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Seorang manajer sumber daya manusia sangat berkepentingan untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi terutama yang bernuansa negatif. Robbins (1996) mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktifitas, menurunkan absentisme, menekan perputaran kerja.

Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa:

1. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti.
2. Suara (*Voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan,

membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*loyalitas*), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi, menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabdian (*neglect*), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.2.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003). Dari batasan tersebut Moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Prasetyo Utomo, 2006), kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, Kinerja karyawan adalah Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu dengan hasil seperti yang diharapkan.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Sistem penilaian kinerja ialah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan menurut Hasibuan (2003) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah:

1. karakteristik situasi,
2. deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3. tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4. sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Pada sebagian besar organisasi, penilaian dilakukan satu atau dua kali dalam setahun. Pada umumnya, pekerja pertama kali di evaluasi menjelang berakhirnya masa percobaan. Mengevaluasi para karyawan baru beberapa kali selama tahun pertama mereka bekerja, juga merupakan praktek yang lazim dilakukan.

1. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

2. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

3. Pengukuran Kinerja karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode

pengukuran kinerja karyawan menurut Husnan (1994) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah:

1. Rangking, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
5. Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Gomez (dalam Utomo, 2006) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)
Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

6. *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

7. *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

8. *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Bernardin dalam Novitasari (2003) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja secara individu.

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan . Menurut Soeprihanto dalam Utomo (2006) ada beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: prestasi kerja, rasa tanggung jawab kesetiaan dan pengabdian, kejujuran, kedisiplinan, kerja sama dan kepemimpinan.

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1997) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya

Amstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula

kinerja karyawan. Doyle dan Wong (1998) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001: 87): "Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*)". Selanjutnya menurut Munandar (2001: 104) menyatakan "Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah". Dalam penelitian Luhans *et al* (2006: 297), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans dan Weixing Li (2006: 297) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik negara China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2009: 219), Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan memberikan perangsang seperti bonus maupun tingkat gaji yang menarik. Akan tetapi karena seorang karyawan juga seorang manusia yang memiliki kebutuhan dan keinginan, serta tujuan yang berbeda dalam melakukan pekerjaan, maka memotivasi dengan cara tersebut

dipandang bukan sebagai satu-satunya teknik yang efektif dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan.

Hal tersebut didasarkan pada suatu dugaan, bahwa seorang karyawan tidak selalu bekerja dengan latar belakang mendapatkan gaji, dimana oleh Maslow diidentifikasi adanya lima jenjang kebutuhan manusia, yaitu seseorang akan berusaha untuk memenuhi jenjang kehidupan yang lebih tinggi apabila jenjang lebih rendah sudah terpenuhi. Tidak dapat dipungkiri bahwa seseorang karyawan pada awalnya tertarik pada besarnya gaji maupun bonus yang ditawarkan. Namun hal ini tidak akan berlangsung secara terus menerus, karena pada saat tertentu, perhatian utamanya bukan lagi bertumpu pada besarnya gaji, melainkan pada *Job Content* yang ditanganinya. Dengan demikian masalah gaji dan upah bergeser peringkatnya menjadi kebutuhan sekunder.

Koesmono (2005) kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan dan kebutuhannya melalui bekerja, kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi pegawai karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja karyawan pada perusahaan.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

“Kontroversi kepuasan - kinerja” telah muncul sejak lama. Meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif, tidak demikian halnya dengan penelitian saat ini. Sekitar 20 tahun yang lalu, studi yang dinilai menurut meta-analisis mengindikasikan hubungan yang lemah (korelasi taksiran terdekat 0,17) antara kepuasan dan kinerja. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris, dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemah tersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Judge dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi N 54,417 menemukan korelasi sebenarnya

menjadi 0,30. Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Luthans, 2006: 246).

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Hasil penelitian dari McNeese–Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005), Ayu dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Robbins (1997) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan

organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Para ahli berpendapat bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hal ini merupakan pengaruh langsung antara motivasi terhadap kepuasan dan sedangkan pendapat para ahli yang lain menyatakan pengaruh motivasi meningkat diiringi dengan kepuasan yang meningkat dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan atau mencerminkan kinerja karyawan, hal ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2008: 149), ada dua metode motivasi yaitu:

1. Metode langsung (*direct motivation*)

Metode langsung (*direct motivation*), adalah (materil dan nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk tercapainya kinerja pegawai yang baik. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya dengan tanpa ada perantara.

Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *maslow's Need Hierarchy*. Hierarki kebutuhan menyatakan seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan.

Dasar teori hierarki kebutuhan yaitu:

1. manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
3. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni:
 - a. Kebutuhan fisik dan biologis (*Physiological needs*)
 - b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety and security needs*)
 - c. Kebutuhan sosial (*affiliation or acceptance needs*)
 - d. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem or status needs*)
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

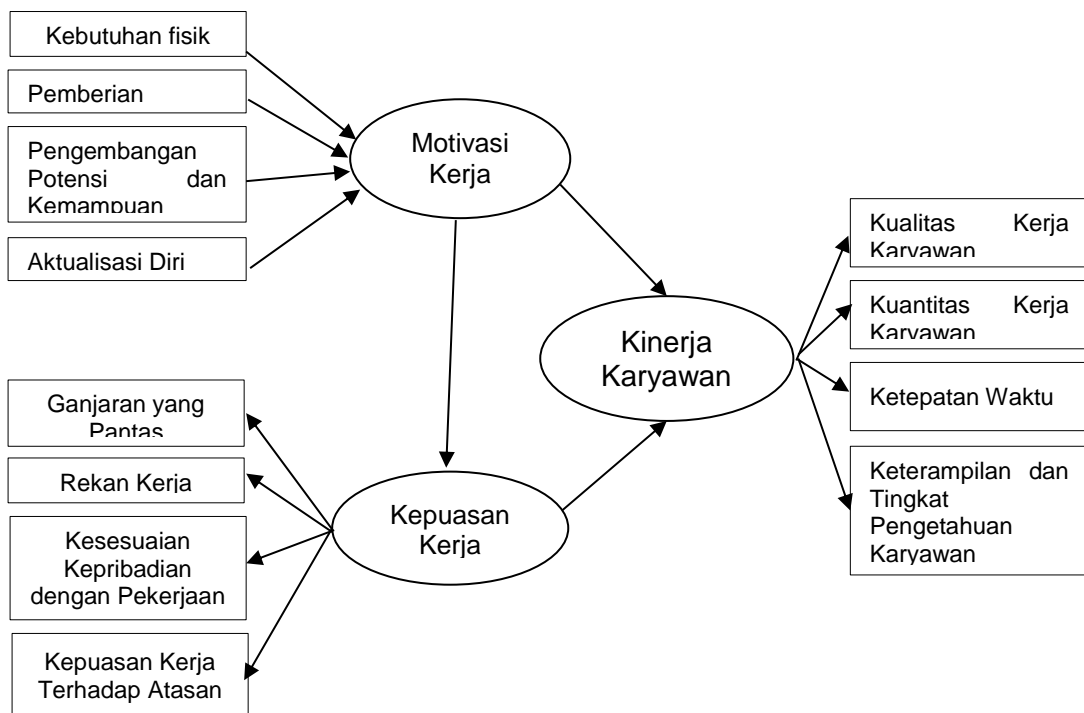
4. Metode tidak langsung (*indirect motivation*),

Metode tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan kerja yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain. Motivasi tidak langsung pada Penataran DJengkol ini dipengaruhi beberapa variabel, tetapi pada penelitian ini akan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk mengukur pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan, menurut Koesmono (2005) kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan dan kebutuhannya melalui bekerja, kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi pegawai karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja

yang berdampak positif pada kinerja karyawan pada perusahaan. Penelitian ini akan menggunakan variabel kepuasan sebagai variabel pemediasi antara motivasi dan kinerja karyawan dengan merujuk dasar penelitian terdahulu dan menurut para ahli di atas tadi.

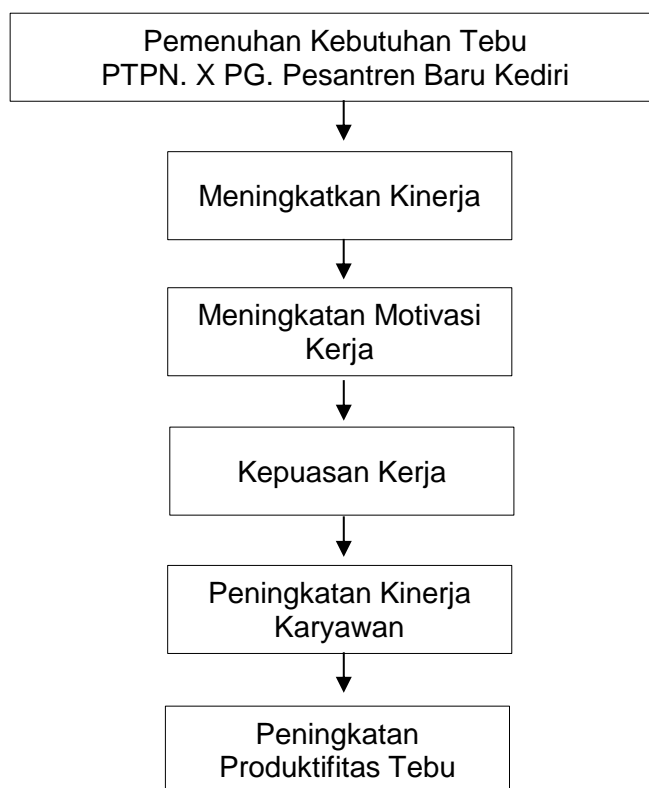
2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja ada dua pengaruh yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh langsung yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tanpa adaya perantara dan pengaruh tidak langsung yaitu pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan diperantarai oleh variabel kepuasan sebagai variabel pemediasi atau mediasi. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 Alur Kerangka Penelitian

2.5. Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis ini dilakukan setelah tahap evaluasi *structural model* dilakukan. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis penelitian yang diajukan pada model penelitian diterima atau ditolak. Nilai koefisien jalur yang berada dalam rentang nilai -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai yang lebih besar dari 0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding lurus, dan nilai yang lebih kecil dari -0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding terbalik (Hass & Lehner, 2009). Pertimbangan lainnya adalah dengan menggunakan nilai signifikan, minimal pada $\alpha = 0,1$, sehingga dianggap signifikan apabila nilai *P value* lebih kecil dari 0,05 nilai signifikansi 0,05 atau 5% ini mengartikan bahwa dari jumlah responden 100 maka yang menunjukkan

kebenaran yaitu 95 orang responden dan hanya 5 orang yang menunjukkan ketidak signifikanan dan dalam penelitian ini memakai tingkat signifikansi . Oleh karena itu, hipotesis diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar dari 0,1 dan nilai P lebih kecil dari 0,05

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menggunakan uji t. hipotesisnya adalah :

1. Hipotesis pertama (H1)

$H_a: \beta_i \neq 0$ = motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

$H_o: \beta_i = 0$ = motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.