

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut H. Edy Sutrisno (2017:5) Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Menurut H. Edy sutrisno (2017:6) MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

##### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut H. Edy sutrisno (2017: 9) yaitu:

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian,

pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan

berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut H.Edy sutrisno (2017:7) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung tujuh tujuan sebagai berikut:

- a) Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sdm untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bemosiivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan proses SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya

- c) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sdm.
- d) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e) Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi
- f) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

### **2.1.1 Motivasi**

#### **2.1.1.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Agustini (2019:30) Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan.

#### **2.1.1.2 Faktor faktor Motivasi**

Menurut Sutrisno (2017:116) Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

##### **1. Faktor Intern**

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

- 1) Memperoleh kompensasi yang memadai;
- 2) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai; dan
- 3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih

tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi;
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- 1) Hak otonomi.
- 2) Variasi dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
- 4) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

### a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan

menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, mempunyai supervisor yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan

demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dam baan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya meng harapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam surat perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanyatanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

### **2.1.2.3 Teori Motivasi**

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dari Sutrisno (2017: 121) yaitu sebagai berikut :

#### **1. Teori Kepuasan**

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong

semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut *Penganut content theory* ini cukup banyak, yang satu sama lain sebenarnya tidak mempunyai kaitan. Akan tetapi, berdasarkan penelitian yang dilakukan mereka, ternyata hasil penemuannya dapat dimasukkan dalam teori kebutuhan. Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh F. W. Taylor; Abraham H. Maslow; David McClelland; Frederick Herzberg; Clayton P. Alderfer dan Douglas McGregor (dalam Hasibuan, 1999).

#### 1) F. W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk content theory, karena FW. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk memenuhi kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, yang orang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat

dipacu. Jadi, dalam teori ini pemberian imbalan yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

## 2) Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Greenberg dan Baron, 1997), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

### a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*).

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

### b. Kebutuhan rasa aman (*safety*).

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu

kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Dari contoh di atas, jelas bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya.

c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*).

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri.

Misalnya:

setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Kebutuhan pengakuan (*esteem*).

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang. Simbol-simbol dimaksud dapat berupa: bermain tenis, golf, merek sepatu/jam

tangan tempat belanja serta merek mobil, dan sebagainya. Namun sesuatu itu adalah wajar, bila prestise itu dipadukan dengan mem perlihatkan prestasi. Kalau menghendaki prestise tanpa prestasi tentu akan jadi bahan tertawaan orang saja.

d. *Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization).*

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing.

3) David David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland (1974), disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

a. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

b. *Need for affiliation.*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

c. *Need for power.*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari. Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik

Teori kebutuhan dasar McClelland (1976), mungkin paling tepat diterapkan untuk memahami karier-karier organisasi perusahaan dan manajer. Mereka mengenal ketiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan untuk berhasil, berkuasa, dan sahabat. Namun realita yang ada, cenderung berat sebelah entah terhadap keberhasilan, kekuasaan, atau bersahabat.

4) Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang memengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*)

Faktor pemeliharaan, juga disebut *hygiene factor*, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman, dan kesehatan.

Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya, orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

b. Faktor motivasi (*motivation factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivator ini mencakup:

- 1) Kepuasan kerja.
- 2) Prestasi yang diraih.
- 3) Peluang untuk maju.
- 4) Pengakuan orang lain.
- 5) Kemungkinan pengembangan karier dan

#### 6) Tanggung jawab.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya.

Kesimpulan dari teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang itu dipengaruhi oleh suatu faktor yang sering disebut faktor pemuas (*satisfied factor*). Faktor pemuas tersebut timbul di dalam diri pelaksana sebagai hasil dari pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggung jawab. Di pihak lain, pada diri para karyawan terdapat rasa ketidakpuasan yang disebut faktor kesehatan (*hygiene factor*). Faktor ini berupa pengaruh lingkungan kerja, yaitu berupa hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dengan pekerjaan, kondisi kerja, status pekerjaan dan jabatan, serta gaji yang cukup.

#### 5) Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Clayton P. Alderfer, mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (Existence, Relatedness, Growth). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya.

a. *Existence* (Keberadaan)

Existence, merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. Existence ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman. Oleh karena kebutuhan ini amat mendasar untuk dipenuhi dengan sebaik-baiknya, agar konsentrasi pikiran dan perhatian karyawannya terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.

b. *Relatedness* (Kekerabatan)

Kekerabatan, merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan sebagian kebutuhan pristin, dalam teori Maslow. Seorang pemimpin yang mempunyai bawahan haruslah memerhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang, dan berupaya untuk memenuhinya dengan semampunya.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang,

seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Dalam kebutuhan ini akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini. Walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing yang amat berbeda. Akan tetapi, fokus perhatian dan perkembangan, maka cara pengkombinasian ini dapat diterima. Bila kebutuhan ini dapat dipenuhi, diikuti pribadi yang bersangkutan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri.

Adapun teori kepuasan menurut Alderfer (dalam Stoner dan Freeman, 1994), mengemukakan bahawa teori eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan (ERG) ini membedakan dua hal dasar. Pertama, memecahkan kebutuhan-kebutuhan ke dalam tiga kategori: kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental), kebutuhan hubungan (kebutuhan akan hubungan interpersonal), dan kebutuhan pertumbuhan (kebutuhan kreativitas personal atau pengaruh produktif). Kedua, dan lebih penting menekankan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali. Rangkaian kategori ini telah sangat berguna untuk mengukur berapa banyak kebutuhan yang ada pada seseorang pada suatu saat tertentu. Pendekatan ini mengakui kemungkinan bahwa tidak semua orangnya mempunyai kebutuhan dasar yang sama banyaknya.

6) Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

Mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial). Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Teori ini memandang manusia dengan kaca mata gelap dan buram, yang menganggap manusia itu:

- 1) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- 2) Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- 3) Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Prinsip umum teori Y amat jauh berbeda dari teori X. Teori ini dapat dikatakan merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis, karena itu disebut sebagai teori potensial. Adapun teori Y memandang manusia itu pada dasarnya:

- 1) Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
- 2) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.
- 3) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- 4) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Kesimpulannya dari teori X dan Y sebagai berikut:

- 1) Kedua teori ini pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut.
- 2) Dalam memberi motivasi kepada bawahan, seorang pimpinan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau Y, manusia

tipe X memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia tipe Y memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif.

Kritikan Stoner dan Freeman (1994) terhadap teori kepuasan. Bahwasanya teori kepuasan menekankan pemahaman akan faktor-faktor dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memiliki prestasi yang kuat bisa dimotivasi untuk bekerja lembur supaya bisa menyelesaikan pekerjaan pada waktunya; seorang karyawan yang memiliki harga diri yang tinggi bisa dimotivasi untuk bekerja cermat guna menghasilkan pekerjaan bermutu tinggi. Sekilas pandang, pendekatan ini tampaknya sederhana. Dengan menentukan kebutuhan bawahan, seorang manajer dapat meramalkan jenis pekerjaan dan lingkungan yang akan paling memotivasi bawahan. Dalam realitanya, motivasi ini sebenarnya jauh lebih rumit.

## 2. Teori Motivasi Proses

Teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan seperti yang diuraikan di atas. Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, akan diperoleh hasil yang baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang; hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Karena "ego" manusia

yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan, seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Sebaliknya, bila harapan itu tidak tercapai ia akan menjadi malas. Teori ini dikemukakan oleh Vroom (dalam Nimran, 1999). Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu teori harapan, keadilan, dan pengukuhan.

#### 1) Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori harapan, menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai, dan pertautan.

Adapun kaitan antara usaha dengan prestasi ialah persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi. Menurut penulis, daya tarik teori harapan ini mengandung tiga hal, yaitu:

- a. Teori ini menekankan imbalan. Artinya, menurut teori ini terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh para karyawan.

- b. Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima. Teori harapan ini menekankan perilaku yang diharapkan dari para karyawan. Artinya, teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri karyawan tentang apa yang diharapkan oleh organisasi dari padanya dan prestasi kerja dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasionas dan objektif.
- c. Teori ini menyangkut harapan. Artinya, teori ini tidak menekankan apa yang realistis dan rasional. Yang ditekankan ialah harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri.

## 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan memengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

## 3) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Pengukuhan positif.
- b. Pengukuhan negatif.

#### **2.1.2.4 Indikator indikator Motivasi**

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

#### 4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu samalain berbeda.

#### 5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

#### 6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

### **2.1.3 Kepuasan kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian kepuasan kerja**

Menurut Sutrisno (2017:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka.

Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil

kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

### **2.1.3.2 Faktor faktor kepuasan kerja**

Menurut Sutrisno (2017:77) mengatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

1. Faktor Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan,
4. ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Gilmer (dikutip dalam sutrisno, 2017:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman. ( Sutrisno2014: 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

#### **a. Kedudukan**

Manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak

selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

c. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

### **2.1.3.2 Indikator indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2018:82) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang

memuaskan.

## 2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja

apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

## 3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

## 4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

## 5. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### **2.1.4 Kinerja karyawan**

#### **2.1.4.1 Pengetian kinerja karyawan**

Menurut Afandi (2018:84) Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

#### **2.1.4.2 Faktor faktor kinerja karyawan**

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja adalah :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kopetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
7. Kepemimpinan Yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai

#### **2.1.4.3 Kriteria kinerja karyawan**

Menurut Afandi (2018: 85) kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha

dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.

- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan lainnya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

#### **2.1.3.4 Indikator indikator Kinerja**

Menurut Afandi (2018: 89) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas  
Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

## **2.1.5 Hubungan Antar Variabel**

### **2.1.5.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan**

Menurut Edy Sutrisno (2017:24) Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara baik,

motivasi juga sebagai pendorong untuk melakukan aktivitas dengan keihklasan, senang hati setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Begitu pula semakin tinggi motivasi seseorang akan menentukan kualitas perilaku yang dilakukannya dan semakin karyawan bersemangat bekerja maka akan baik kualitas dari kinerja karyawan. Tanpa adanya Motivasi maka seseorang karyawan tidak dapat memenuhi tugas tugasnya dengan baik, hasil kerja yang dihasilkanpun akan tidak maksimal. Dari hal tersebut disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja .

#### **2.1.5.2 Hubungan Kepuasan dengan Kinerja Karyawan**

Menurut edy sutrisno (2017:76) Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam

memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Dalam hal ini dengan adanya rasa kepuasan dalam bekerja maka karyawan akan menampilkan pribadi yang baik dalam perusahaan dan meningkatkan kinerja yang positif yang memuaskan perusahaan, serta memperlancar pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Dari hal tersebut disimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja .

### **2.1.5.3 Hubungan Motivasi dan Kepuasan dengan Kinerja**

Motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam manajemen sumber daya manusianya. Perusahaan -perusahaan modern saat ini haruslah menjadikan karyawan sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama-sama mencapai visi dan misi perusahaan. Motivasi merupakan keinginan yang timbul dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan senang hati (Afandi 2018:23). Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak

aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Maka dapat dikaitkan jika karyawan termotivasi maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi. Dari hal tersebut disimpulkan bahwa Motivasi Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja .

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama peneliti	Judul penelitian jurnal volume Nomor, Tahun	Variabel yang Diteliti, Alat analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Lina Dameria Siegar	Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Sumsel Babel kantor pusat Vol.17 (4),2019	X1(kepuasan kerja) X2(Motivasi) Y(Kinerja)  Alat analisis: SPSS Hasil penelitian: Berdasarkan hasil pengelolaan data responden dalam penelitian ini yaitu pegawai bank sumsel kantor pusat yang berjumlah 199 karyawan responden ini adalah pegawai bank sumsel babel kantor pusat yang tersebar 12 divisi dan 8 satuan	1. Memiliki variabel yang sama seperti variabel X1,X2,dan Y  2. Sama sama menggunakan alat analisis kuantitatif	1) Objeknya berbeda

2	Lutfi Madjid abdullah	Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia Cabang Rengat Vol.9 (4),2022	X1(Motivasi kerja ) X2 (disiplin kerja ) Y (kinerja) Hasil penelitian : bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai terdapat padaoPT Bank Negara Indonesia Cabang Rengat, dan bahwa motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar secaraosimultan. Kesimpulan ini dapat diambil dari temuan eksperimen yang dilakukan oleh peneliti. Dapat berpengaruh pada produktivitas para pekerja yang dipekerjakan di lokasi yang bersangkutan. Selain itu,	1.variabel (Motivasi)  X1 dan Y (Kinerja)  sama	1.Objek nya berbeda
---	-----------------------------	---	---	---	---------------------

			akademisi telah memberikan peningkatan prospektif yang mereka sarankan. Sebagai permulaan, penulis studi mengusulkan bahwa komunikasi terbuka antara atasan dan karyawan, terutama antara atasan dan bawahan, dapat membantu menumbuhkan suasana yang lebih positif di tempat kerja		
3	Sari Marliani	Motivasi kerja dan kepuasan terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia Tbk (Persero) Cabang Karawang	X1(Motivasi kerja) X2(kepuasan kerja) Y( Kinerja) Hasil penelitian: mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan . Pengambilan	1.variabel yang sama 2.objeknya sama sama dibank 3. sama sama menggunakan alat analisis spss	1.objek nya berbeda

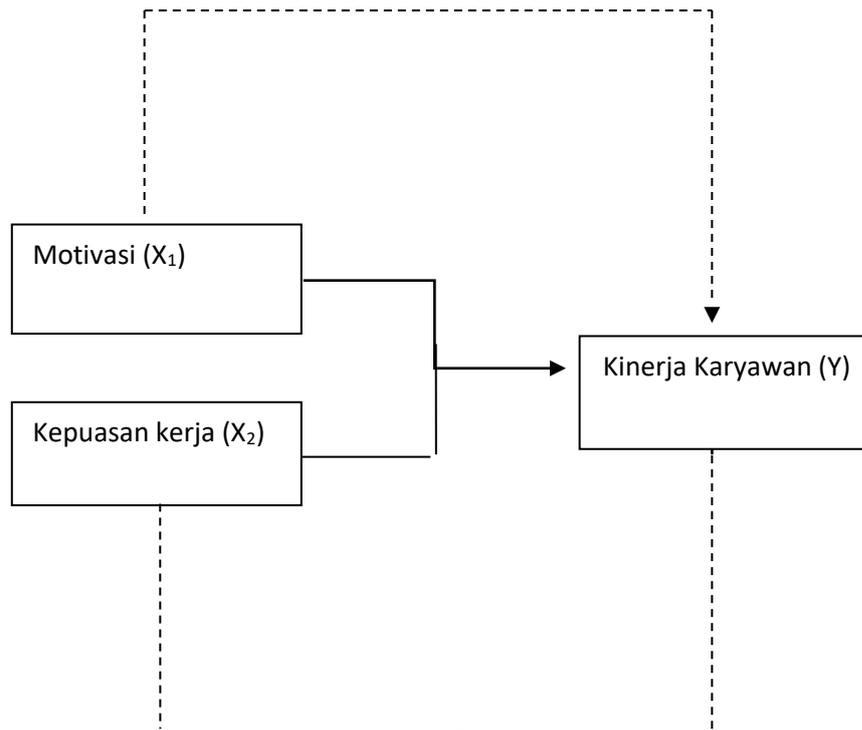
			<p>sampel dilakukan dengan metode simple random penelitian ini menggunakan SPSS 20, data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder, Hasil analisis menunjukkan bahwa : variabel eksogen kepuasan kerja dan motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap variabel endogen kinerja karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja masih diperlukan adanya peningkatan motivasi, kepuasan kerja dengan memberikan stimuli kepada karyawan.</p>		
--	--	--	--	--	--

4	Sentot iskandar	Pengaruh Beban kerja, Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BJB Cabang Padalarang Vol.6 (1), 2012	X1 (Beban kerja) X2 (Motivasi) X3(Kepuasan kerja) Y (Kinerja) Hasil penelitian : bahwa pengaruh Beban Kerja sangat besar terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pula kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan. Namun demikian masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja yang memungkinkan penelitian selanjutnya untuk meneliti faktor-faktor tersebut.	1. Variabel X2 (Motivasi) dan X3 (kepuasan kerja )  sama	1.Objeknya berbeda
---	--------------------	---	---	--	--------------------

5	Dwi Astuti	Pengaruh lingkungan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank Sumsel Babel Syariah Cabang Palembang	X1(lingkungan ) X2( motivasi ) Y( kinerja ) Hasil penelitian : Bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Sumsel Babel Baturaja semakin baik lingkungan kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan.	1.variabel yang sama ada 3 2.Alat analisisnya sama	1.objeknya yang berbeda
---	------------	--	--	---	-------------------------

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### Kerangka pikir



**Ket : Simultan =** —————→

**Parsial =** - - - - -→

## 2.3 Hipotesis penelitian

Menurut Sugiyono (2013: 64 ) hipotesis yakni adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis maka dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dalam penelitian ini diduga ada pengaruh motivasi dan kepuasan

kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sumsel Baturaja baik parsial maupun simultan.