

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut *Robbins dan Marry Coulter (2012 : 36)*. Manajemen adalah proses mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Efisiensi mengacu pada memperoleh output terbesar dengan input yang terkecil. Namun, tidaklah cukup menjadi sekedar efisien. Manajemen juga memfokuskan pada efektivitas. Efektivitas sering digambarkan sebagai melakukan pekerjaan yang benar yaitu, menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang membantu organisasi mencapai sasaran. Sedangkan menurut *Hasibuan (2014 : 10)*. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

##### 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut *Mangkunegara (2013 : 2)*. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut *Badriyah (2015)*. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Berdasarkan keterangan tersebut disimpulkan bahwa sumber daya manusia manajemen merupakan kegiatan yang berfungsi untuk mengatur, mengolah, serta memanfaatkan sumber daya manusia, dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai. Perusahaan tidak lagi memandang sumber daya manusia sebagai beban, akan tetapi sebagai asset dalam persaingan dengan perusahaan lain.

## 2.3 Kepuasan Kerja

### 2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Menurut *Edy Sutrisno (2014 : 73)* kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industry dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan bagi kebahagiaan hidup mereka. Bagi industry, 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 industry serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan.

*Wilson Bangun (2012 : 327)* menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wilson Bangun mengutip pendapat *Wexley dan Yukl (2003)* mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja menurut *Siagian (2013 : 295)* kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya. *Edy sutrisno (2014 : 75)* juga mengutip pendapat *Handoko (2000)*, mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya.

### 2.3.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing

karyawan. *Edy sutrisno (2014 : 77)* mengatakan factor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum ( dalam *As'ad, 2001*) adalah :

1. Factor individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Factor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan,
3. Factor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

*Edy Sutrisno (2014 : 79)* juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat factor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan

Umumnya 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 mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

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

3. Jaminan financial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. 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.

### 2.3.3 Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi rendahnya suatu kepuasan karyawan akan memberi dampak bagi perusahaan atau pun karyawan itu sendiri. Menurut *Robbins (2012 : 113)* beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan kinerja digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

2. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan pelanggan meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan pelanggan. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen.

3. Kepuasan Kerja dan OCB

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka.

4. Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka.

5. Kepuasan Kerja dan Perputaran Karyawan

Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Keluar dari perusahaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

### 2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut *Marihot Tua Evendi (2013 : 290)* kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negative berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas tugas dalam pekerjaannya. Faktor faktor apa yang terkait dengan atau menentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja adalah suatu hal yang sangat luas.

Hal diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berdasarkan ini para ahli mengklasifikasikan faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seorang senantiasa berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. cara cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

## 2.4 Motivasi

### 2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan, ada beberapa teori motivasi yang disampaikan beberapa ahli :

Menurut *Edwin B Flippo* dalam buku *Malayu S.P Hasibuan (2013 : 145)*, motivasi adalah “suatu keahlian, dalam mengarahkan keinginan para pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Menurut *Malayu S.P Hasibuan (2013 : 143)* mengatakan bahwa motivasi kerja 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”.

Menurut *Veitzhal Rivai (2011 : 455)* menyatakan bahwa motivasi kerja adalah “mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Menurut *Bernard Berelson* dan *Gary A.Sainer* dalam *Suwanto (2012 : 147)*, menyatakan bahwa “motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energy, mendorong kegiatan/gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan”.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai suatu dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

#### **2.4.2 Tujuan Motivasi**

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi sesuai dalam buku *Malayu S.P Hasibuan (2013 : 146)*, yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.

8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 2.4.3 Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negative, kedua motivasi ini dijelaskan dalam buku *Malayu S.P Hasibuan (2013 : 150)* sebagai berikut :

1. Motivasi positif, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motifasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umunya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negative, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

### 2.4.4 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi dalam *Sutrisno (2013 : 121)*. Beberapa teori tersebut antara lain sebagai berikut:

#### 1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

##### 1) Teori motivasi konvensional

Teori ini dipelopori oleh F.W Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidaknya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

##### 2) Teori Hierarki

Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.
- c. Kebutuhan hubungan social (*affiliation*) merupakan kebutuhan akan bersosialisasi dengan orang lain.
- d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak atas dorongan orang lain. Tetapi karena kesadaran dan keinginan sendiri.

### 3) Teori motivasi presentasi

Teori ini dipelopori oleh David Mc Clelland, yaitu:

- a. *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- b. *Need for affiliation* adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
- c. *Need for power* adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

### 4) Teori model dan factor

Teori dua factor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu:

- a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
- b. Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang berprestasi yang bersumber dari dalam diri (*intrinsic*) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

### 5) Teori ERG



Teori ini di pelopori oleh Clayton P. Adlerfer dengan nama teori ERG (Existence, Relatedness, Growth). Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

- a. Existence (keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi.

#### 6) Teori X dan Y

Teori X di dasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negative perilaku manusia, yaitu:

- a. Malas dan tidak suka bekerja
- b. Kurang bisa kerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- c. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- d. Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Empat asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:

- a. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.
- b. Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi.
- c. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- d. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

#### 7) Teori motivasi Proses

Teori-teori proses memusatkan perhatian pada bagaimana motivasi terjadi (*Sutrisno, 2013 : 140*), dan terdapat tiga teori motivasi proses yang dikenal, yaitu:

##### 1. Teori Harapan (*Expectary Theory*)

Teori Harapan mengandung tiga hal, yaitu:

- a. Teori menekankan imbalan
- b. Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang di berikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima.
- c. Teori ini menyangkut harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu.

##### 2. Teori keadilan

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relative sama.

Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

3. Teori pengukuhan (*Reinforcement theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Promosi tergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

#### 2.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi

Indikator dibagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan-kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh *Mc. Clelland* dalam *Malayu S.P Hasibuan (2013 : 162)*, dimensi dan indikator motivasinya adalah:

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:
  - a. Mengembangkan kreativitas
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Dimensi kebutuhan akan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu:
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:
  - a. Memiliki kedudukan terbaik
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

## 2.5 Kinerja Karyawan

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut *Syamsir Torang (2014 : 74)* kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku bagi organisasi. Jika terciptanya kinerja yang baik maka akan terciptanya hubungan yang harmonis, suasana kerja yang sangat menyenangkan dalam mencapai tujuan.

*Suyadi Prawirosentono* dalam *Akhmad Subekhi dan Mohamad Jauhar (2012 : 193)* kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan definisi kinerja karyawan menurut *Kamsir (2016)* kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (*Anwar Prabu Mangkunegara* dalam *Akhmad Subekho dan Mohammad Jauhar (2012 : 193)*).

Berdasarkan pengertian kinerja menurut beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh pegawai dalam meningkatkan hasil kerja seorang pegawai ataupun organisasi. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu factor yang sangat penting dalam indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai hasil kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

### 2.5.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran (*Veithzal Rivai* dalam *Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011 : 196*). Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam

lingkup tanggung jawabnya, didalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka pegawai sangat memerlukan kinerja yang tinggi.

### 2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dibawah ini merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja menurut *Kamsir (2016)*:

#### 1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

#### 3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda atau dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

#### 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

### 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

#### 2.5.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) dari pada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

**Syamsir Torang (2014 : 74)** mengutip pendapat **Mondy, et. al (1996)** mengatakan bahwa ada 5 (lima) indikator dalam menilai kinerja individu dalam organisasi yaitu :

1. *Time standards,*
2. *Productivity standards,*
3. *Cost standards,*
4. *Quality standards* dan
5. *Behavioral standards.*

Sedangkan menurut **Furtwengler (Mondy : 1996)** dalam **Syamsir Torang (2014 : 74)** ada 11 (sebelas) indikator dalam penilaian kinerja individu dalam organisasi yaitu:

1. Cepat dalam menyelesaikan pekerjaan,

2. Kualitas kerja,
3. Kualitas layanan,
4. Nilai pekerjaan,
5. Keterampilan interpersonal,
6. Keinginan untuk sukses,
7. Keterbukaan,
8. Kreativitas ,
9. Keterampilan berkomunikasi,
10. Inisiatif,
11. Memiliki perencanaan.

Menurut *Sinambela (2016)* menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut :

1) Metode Tradisional

Metode tradisional adalah metode yang ditekankan untuk memberi jawaban atas kinerja pegawai. Biasanya metode ini digunakan dengan prosedur yang lebih formal dan sistematis daripada hanya menanyakan pendapat pengawas atau pimpinan.

2) Skala Penilaian Grafik

Skala penilaian kerja yang paling sederhana dan paling banyak digunakan adalah skala penilaian grafis atau dalam kepustakaan lain disebut skala pengharkatan grafis. Skala yang diperkenalkan pada decade 1920-an ini dipuji bermanfaat karena ukuran output langsung tidak diperlukan dan penilain bebas melakukan penilaian yang jujur sebagaimana diharpkan.

3) Metode Pemangkatan

Metode penilaian yang relative mudah digunakan ini memiliki keunggulan cepat dan mudah diimplementasikan. Evaluasi menarik yang diberikan kepada pegawai dapat langsung dihubungkan dengan perubahan kompensasi atau pertimbangan-pertimbangan penyusunan pegawai.

4) Ranking Alternative

Merupakan metode melakukan pemeringkatan dengan memilih yang terbaik dan yang terburuk. Tahap pertama dalam ranking alternative adalah mendapatkan staf paling baik dibagian atas daftar dan paling buruk dibagian paling bawah. Selanjutnya pemimpin memilih yang terbaik dan yang terburuk dari bawahan-bawahan yang tersisa menempatkan nomer dua yang terbaik pada daftar, yang terburuk mendekati terakhir.

5) Pembobotan Checklist

Terdiri atas jumlah pernyataan yang menjelaskan beraneka macam dan tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu atau bagi sekelompok pekerjaan tertentu. Setiap pernyataan memiliki bobot atau nilai yang diberikan kepadanya.

6) Kriteria yang Menjelaskan

Metode Kriteria dari evaluasi hasil karya mengahruskan penilai menguraikan pokok-pokok kekuatan dan kelemahan yang dinilai. Satu persoalan dari evaluasi dengan metode criteria yang menjelaskan adalah bahwa metode ini hanya memberi sedikit kesempatan untuk memperbandingkan orang-orang yang dinilai mengenai dimensi kinerja khusus.

7) Metode distribusi paksa

Permasalahan dalam ranking langsung dan ranking alternative, serta perbandingan adalah bahwa tiap orang diberi ranking yang unik. Distribusi paksa dirancang untuk mengatasi keluhan mengenai perbedaan pada tiap individu yang tidak terlihat jelas.

8) Critical incident

Kejadian-kejadian kritis adalah deskripsi tertulis dari kinerja yang sangat efektif atau sangat tidak efektif. Pada kejadian-kejadian kritis yang baik maupun buruk, pimpinan mencatat kejadian-kejadian tersebut dalam catatan masing-masing pegawai. Metode ini mensyaratkan pimpinan agar mencatat kejadian-kejadian yang merefleksikan perilaku-perilaku positif, negative dan spesifik.

9) Skala penilaian yang diberi bobot menurut perilaku

Pendekatan yang lebih sistematis mengandalkan kejadian-kejadian yang sangat penting untuk menggantikan bobot-bobot skala grafis yang bermakna ganda dengan menciptakan skala penilaian yang diberi bobot perilaku (behaviorally anchored rating scale) (bars). Proses pengembangan BARS umumnya berhubungan dengan



tahap-tahap pertama dalam metode analisis jabatan dengan kejadian-kejadian penting, yaitu mengumpulkan kejadian-kejadian yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, tidak baik untuk masing-masing kategori jabatan.

#### 10) Behaviorally Observation Scale (BOS)

Sebagaimana halnya BARS, behaviorally Observation Scale (BOS) juga menggunakan teknik kejadian-kejadian kritis untuk mengidentifikasi serangkaian perilaku mencakup bidang pekerjaan. Perbedaan BARS dan BOS adalah bahwa alih-alih mengidentifikasi perilaku-perilaku yang diperlihatkan oleh pegawai selama periode waktu tertentu, dalam BOS inievaluator mengindikasikan sebuah skala seberapa sering pegawai benar-benar diamati terlibat dalam perilaku-perilaku spesifik yang diidentifikasi dalam BOS.

#### 11) Format Berdasarkan Output

Format berdasarkan output terpusat pada hasil pekerjaan sebagai kriteria utama. Seperti pendekatan yang mengacu pada norma dan standar absolute, pendekatan ini menganggap bahwa analisis jabatan digunakan untuk mengidentifikasi tanggung jawab dan tugas jabatan penting.

#### 12) Skala Standar Campuran

Skala standar campuran (Mixed Standard Scale, MSS) ini dikembangkan untuk menghindari masalah-masalah yang ada pada BARS. Tidak seperti BARS dimana nilai skala diketahui MSS tidak mempunyai nilai yang dibutuhkan pada perilaku. Kelemahan skala standar campuran adalah karena nilai skala tidak diketahui maka semua informasi pengembangan hilang. Sementara itu kelebihan MSS adalah bahwa pemberi rating tidak berhubungan dengan angka-angka.

#### 13) Esai atau Format Narrative

Instrument ini memerlukan penilai agar menilai pegawai dalam bidang yang agak umum. Seperti: penilaian keseluruhan atas kinerja pegawai; promotabilitas pegawai; pekerjaan-pekerjaan yang sekarang dapat dilakukan oleh pegawai; kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pegawai; dan kebutuhan-kebutuhan pelatihan tambahan.

#### 14) Metode Alokasi Poin

Metode alokasi poin mensyaratkan evaluator untuk mengalokasikan jumlah tetap poin diantara pegawai-pegawai dalam kelompok. Keunggulan metode ini adalah bahwa

penilai dapat mengenali perbedaan-perbedaan relative diantara kalangan pegawai, meskipun dampak halo dan bias recency mungkin masih ada.

#### 15) Aired Comparison

Dalam metode ini peneliti diharuskan membandingkan setiap pegawai dengan semua pegawai lainnya dalam kelompok yang sama yang telah dinilai.

## 2.6 Kajian Penelitian Sebelumnya

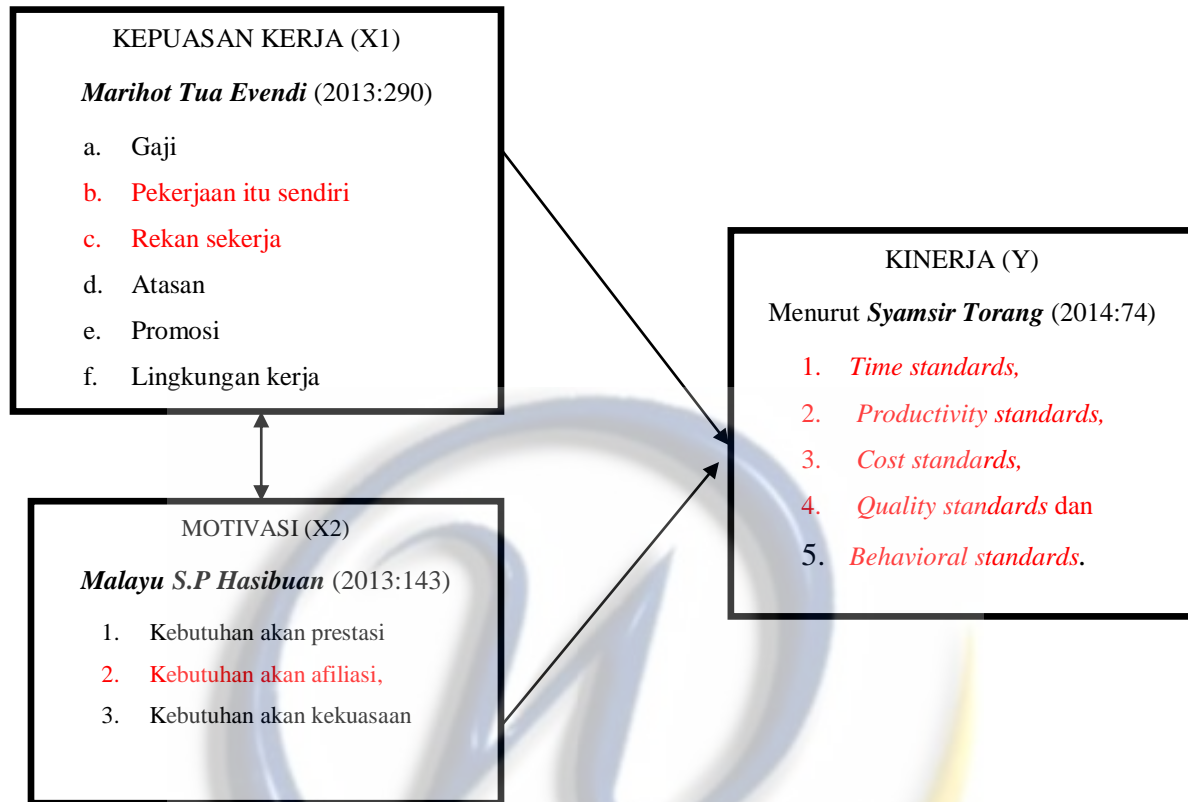
**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1	Sinta Minarni (Universitas Widyatama) 2015	Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitemen Organisasi Terhadap Kinerja pada Universitas Widyatama	X1=Kepuasan Kerja X2=Komitemen Organisasi Y=Kinerja	Deskriptif	Hasil pengujian secara keseluruhan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitemen organisasi terhadap kinerja dosen UTama. Kepuasan kerja memiliki hubungan sebesar 0,734 dan signifikan dibawah 0,05 yaitu 0,000 dengan kinerja, sedangkan komitemen organisasi berhubungan sebesar 0,695 dan signifikan dibawah 0,05 yaitu

					0,000.
2	Floridda Dessy Putri Sanuddin (Universitas Atma Jaya Yogyakarta) 2013	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT SEMEN SONASA	X1=Kepuasan Kerja X2=Motivasi Y=Kinerja	Deskriptif	<p>1. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja dengan hasil t hitung 1,991 dan nilai signifikansi uji t 0,051.</p> <p>2. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan t hitung 1,490 dan nilai signifikansi 0,141</p> <p>3. berdasarkan analisis regresi linier berganda diperoleh Fhitung lebih besar dari Ftabel sehingga Ho ditolak dan Haditerima, yang berarti variable bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.</p>
3	H. Teman Koesmono	Pengaruh Kepuasan	X1=Kepuasan kerja	Deskriptif	Hasilnya bahwa secara langsung kepuasan kerja

	2016	Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Delta Satria Dewata Denpasar	X2=Motivasi Kerja Y=Kinerja Karyawan		berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,506 dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387.
4	Iva Chandraningtyas (Universitas Brawijaya Malang) 2016	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Kusuma Karya Persada yang Outsourching di PT Ssa Inti Probolinggo	X1=Kepuasan kerja X2=Motivasi Kerja Y=Kinerja Karyawan	Deskriptif	Hasilnya bahwa hubungan varabel kepuasan kerja (X1) mempunyai pengaruh langsung terhadap variable kinerja (Y) sebesar 0,318

## 2.7 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1

### Kerangka Pemikiran

## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Mercure Bandung.
- H2 : Motivasi berpengaruh secara pasial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Mercure Bandung.
- H3 : Kepuasan Kerja dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Mercure Bandung.