

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Motivasi

2.1.1. Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau menggerakkan”. Motivasi ini diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Adapun kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut, maka yang dimaksud dengan motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. (Hasibuan, 2011:141).

Menurut Sardiman (2007:73) motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai

dengan munculnya “*felling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2008:213), mengernukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut:

“.....the willingnes to exert high levels of effort to work organizational goals. Condotioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal well barrow the focus to organizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior”

Sedangkan kebutuhan (*need*) adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik, Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong kepengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang

termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, maka makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil menghantar ke pemenuhan kebutuhan tersebut, dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan juga harus diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi dan secara inheren definisi tentang motivasi pun mensyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu harus sesuai (*kompatible*) dan konsisten dengan tujuan organisasi.

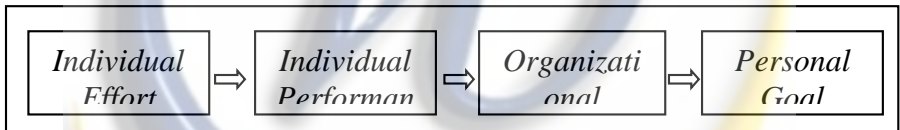
2.1.2. Ruang Lingkup Motivasi

Robbins (2004:187) menjelaskan bahwa kekuatan untuk melakukan sesuatu tindakan tergantung pada sebuah kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *outcome* dan ketertarikan *outcome* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan. Dalam teori pengharapan ini terdiri dari tiga variabel, yaitu antara lain :

1. *Attractiveness : The importance that the individual places on the potential outcome or reward that can be achieved on the job, this considers the unsatisfied needs of the individual.*

2. *Performance-reward linkage* : the degree to which the individual believes that performing at a particular level will lead to the attainment of a desired outcome.
3. *Effort-performance linkage* : The probability perceived by the individual that exerting a given amount of effort will lead to performance.

Model pengharapan yang sederhana ini dapat terlihat pada Gambar 2.1 seperti di bawah ini:



Gambar 2.1 *Simplified Expectancy Model*

Sumber : Stephen P. Robbins, 2006:188

Dalam gambar tersebut di atas dijelaskan bahwa kekuatan dan motivasi seseorang untuk melakukan suatu usaha (*effort*) tergantung dari seberapa besar kepercayaannya bahwa orang akan dapat atau mempunyai kemampuan untuk melakukan usaha. Jika individu percaya bahwa usaha tersebut dapat dicapai (*performance*),

apakah hasil dari *performance* itu diberikan suatu *reward* dan bila *reward* tersebut diberikan oleh organisasi, timbul pertanyaan, apakah *reward* yang diterima oleh organisasi dapat memberikan kepuasan terhadap individu tersebut, jika terpenuhi maka tujuan individu akan tercapai.

Dessler (2009:162) menjelaskan bahwa ada dua *reinforcement*, untuk merubah tingkah laku. Pertama *positive reinforcement*, misalnya pemberian *reward* dan lain-lain. Kedua, *negative reinforcement* termasuk dalam kategori disini adalah penurunan jabatan, pemberhentian, dan teguran.

Dalam melaksanakan *positive reinforcement* dapat dilakukan dengan tiga cara, antara lain :

1. *Social reinforcement*, yaitu merupakan salah satu bentuk dari *reinforcement* yang termudah dan termurah untuk dilakukan, termasuk diantaranya adalah pujian dari atasan dan surat ucapan terima kasih dari pimpinan tertinggi perusahaan.
2. *Intrinsic reinforcement*, yaitu bentuk dari *reinforcement* yang terjadi sebagai penguatan secara alamiah dari suatu tingkah laku,

3. *Tangible reinforcement*, merupakan bentuk ketiga dari *positive reinforcement* dimana dalam hal ini termasuk pemberian bonus dan tunjangan-tunjangan.

Tindakan lain dari *reinforcement* selain *positive reinforcement* adalah *negative reinforcement* yang disebut juga sebagai *punishment* atau hukuman. Dalam melakukan tindakan *punishment* oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan hati-hati dan biasanya dilakukan jika peraturan perusahaan dilanggar.

Menurut Schemerhorn Jr.,etal. dalam Mangkunegara (2001:94) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu istilah yang digunakan dalam perilaku organisasi untuk menggambarkan kekuatan-kekuatan dalam diri individu, yang menerangkan tingkat, arah dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja. Sementara itu pendapat Cormick (2001:94) mengemukakan sebagai berikut:

“Work motivation is defined as condisions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings”

Yang artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari definisi diatas, pada intinya menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Kinlaw dalam Mangkunegara (2001:102) bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah seseorang yang sering kali tidak mau mencoba melakukan pekerjaannya. Pegawai menjadi termotivasi bila ia mempersepsi pekerjaannya berhubungan dengan sesuatu yang penting baginya.

2.1.3. Pendekatan Teori Motivasi

Ada beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja, secara umum dapat dibedakan antara *content theories* dan *process theories*. Pada penelitian ini

pendekatan teori yang diambil atau dibahas adalah mengenai pendekatan *content theories*.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (2005) yang di terjemahkan oleh Nunuk Adiarni (2006:186), teori motivasi terbagi dalam dua kategori :

- 1) Teori kepuasan (*Content Theory*)
- 2) Teori Proses (*Process Theory*)

Pertama teori kepuasan (*content Theory*). Memusatkan perhatian pada faktor–faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan–kebutuhan spesifik yang memotivasi organisasi. Para ahli yang masuk ke dalam kelompok ini di antaranya adalah :

- Maslow. *S need Hierarchy*

Abraham Maslow mengemukakan model hirarki kebutuhan dimana tingkat terendah adalah kebutuhan manusia atas fisiologis : Keamanan dan keselamatan; rasa memiliki sosial dan kasih sayang; penghargaan; dan aktualisasi diri.

- Alderfer *ERG theory*

Pada intinya teori Alderfor sama dengan teori Maslow yaitu kebutuhan–kebutuhan individual tersusun secara hirarki. Namun, hirarki kebutuhan yang di usulkan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yatu eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan.

- Herzberg's *Two Factors Theory*

Ahli psikologi dan konsultan manajemen Frederik Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor kepuasan, kedua faktor tersebut adalah bukan pemuas–pemuas, atau motivator higienis, atau ekstrinsik–intrinsik. Tergantung siapa yang mendiskusikan teori tersebut yang termasuk ke dalam kondisi ekstrinsik adalah upah, keamanan, kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyediaan, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan.

- MC. Clelland's *Achievement Motivation Theory*

David Mc. Clelland's mengajukan teori kebutuhan motivasi yang di pelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar, ia percaya bahwa banyak

kebutuhan yang di dapat dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan berprestasi (n ach), kebutuhan berafiliasi (n aff) dan kebutuhan berkuasa (n pow).

Kedua, teori proses (*process theory*) menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Para ahli yang termasuk ke dalam kelompok ini di antaranya adalah :

- *Vroom's Expectancy Theory*

Vicher Vroom mengemukakan teori harapan motivasi dimana seseorang di hadapkan pada satu set hasil tingkat pertama dan memilih suatu hasil yang di dasarkan pada bagaimana pilihan tersebut di hubungan dengan hasil tingkat kedua. Preferensi individu di dasarkan pada kekuatan (valersi) dari keinginan mencapai posisi tingkat kedua dan persepsi hubungan antara hasil tingkat pertama dan kedua.

- *Skinner Conditioning Theory*

BF. Skinner mengemukakan perilaku yang dapat di kendalikan dengan mengubah konsekuensi (penguat dan hukuman) yang mengikutinya di sebut serangan

operan. Suatu operan dikuatkan (ditingkatkan) atau diperlemah (ditanamkan) sebagai fungsi dari kejadian yang mengikutinya. Kebanyakan perilaku di tempat kerja adalah operan.

- *Adam's Equity Theory*

Adam's mengembangkan dan menguji suatu teori keadilan motivasi esersi dari teori keadilan adalah bahwa pegawai lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di perkejaan, empat ukuran penting dalam teori ini adalah orang perbandingan dengan orang lain, masukan dan hasil.

- *Locke goal Setting Theory*

Edwin a locke menyatakan bahwa penetapan tujuan merupakan suatu proses konigtif dari hubungan penggunaan praktis menurut pandangannya adalah bahwa tujuan secara sadar dari seseorang dan maksudnya menyatakan penentu utama dari perilaku.

2.1.4. Jenis-Jenis dan Tujuan Motivasi

Motivasi dalam perusahaan ditinjau dengan perannya terdapat dua jenis motivasi. Menurut Hasibuan (2008:166) ada dua jenis motivasi, yaitu :

1. Motivasi positif (*insentif positif*)

Dalam motivasi positif manajer memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*insentif negatif*)

Dalam motivasi negatif manajer memotivasi bawahan dengan standar, maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan / organisasi.

Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau negatif itu efektif merangsang gairah kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Tetapi atasan / manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Sedangkan tujuan dari motivasi itu sendiri, Menurut S.P Hasibuan (2009:146) adalah:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2. Kepuasan Kerja

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

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-beda 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 yang dirasakan.

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2014:271) adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek lainnya.

Selanjutnya Kreitner & Kinicki menjelaskan bahwa lima model kepuasan yang menonjol akan mereka golongan penyebabnya, yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan,

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, sebuah survei akhir-akhir ini terhadap 30 lembaga bantuan hukum Massachusetts mengungkapkan bahwa 35% hingga 50% dari rekan lembaga bantuan hukum meninggalkan para lembaga itu pada tiga tahun awal karena lembaga tersebut tidak mengakomodir kebutuhan keluarga. (Kreitner dan Kinicki, 2014:271).

Contoh ini melukiskan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi kepuasan maupun berhentinya pegawai. Walaupun model-model ini memunculkan kontroversi, tetapi secara umum diterima bahwa pemenuhan kebutuhan memiliki korelasi dengan kepuasan kerja.

b. Ketidakcocokan

Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang

diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya model ini memprediksikan bahwa individu akan puas saat Ia mempertahankan output yang diterimanya melampaui harapan pribadinya. Dengan kata lain bahwa harapan yang terpenuhi secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja.

c. Pencapaian nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.

d. Persamaan

Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya. Diartikan bahwa merasakan keadilan

terhadap upah dan promosi secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja.

e. Komponen watak / genetik

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Walaupun hanya sedikit penelitian yang telah menguji pernyataan ini, hasilnya memperlihatkan hubungan yang positif dan signifikan antara sifat pribadi / genetik dengan kepuasan kerja.

Seperti yang dikatakan oleh Robbins, (2003:184) *“we’ve previously define satisfaction as an individual’s general attitude toward his or her job”* (merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya).

Pernyataan Robbins tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaannya dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu

menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seorang pegawai bila ia tidak menyukai pekerjaannya, seperti yang dinyatakan oleh Cherrington dalam Boatwright dan Slate (2000:306) *“job satisfaction refers basically to how much employees like their job”*.

Mengenai definisi kepuasan kerja, Luthans (2006:114) menekankan pada persepsi pegawai mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthans juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi. Pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction is the most important and frequently studied attitude”.

Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2008:109) yaitu:

“job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feeling with which employees view their work. job satisfaction is a feeling of relatif pleasure or pain (“I enjoy having a variety of task to do”) that differs from objective thought (“My work is complex”) and behavior intentions (“I plan to quit this job in three months”)”

Kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai mengenai pekerjaannya. Seorang pegawai akan merasa puas apabila ia memperoleh imbalan yang sepadan dengan apa yang diharapkan dan sesuai dengan aspirasi dan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas apabila imbalan yang ia peroleh dari pekerjaannya tidak sesuai dengan harapan dan aspirasi yang ia miliki. Pernyataan puas dan tidak puas merupakan ungkapan rasa senang atau tidak senang yang dihayati para pegawai mengenai pengalaman-pengalamannya dalam bekerja.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan pegawai terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

Ahli sumber daya manusia yang lain, yaitu Mangkunegara (2011:117) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji / upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Sedangkan Ivancevich dan Matteson (2006:64) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: *“job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It result from their perception of their jobs”*.

Sedangkan yang dimaksud dengan aspek-aspek pekerjaan adalah upah, peluang, promosi, supervisor, dan teman kerja. Juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, dan kondisi kerja.

Hubungan antara pegawai dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena pegawai yang menyerahkan waktu, kemampuan, keterampilan dan usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi. Mengenai kontrak psikologi, Schein seperti yang dikutip oleh Gibson et al, (2004:526) mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai harapan dari pegawai. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara pegawai dengan organisasi.

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas

kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan reaksi afektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku atas dirinya (*individual difference*). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasannya.

Pendapat lain mengemukakan bahwa para pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dengan kata lain kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan kinerja yang tinggi pula. Namun asumsi tersebut tidak cukup signifikan (Newstorm and Davis, 2008:212). Pegawai yang puas boleh jadi merupakan pegawai yang produktivitasnya tinggi, sedang atau rendah dan mereka cenderung meneruskan tingkat kinerja yang menimbulkan kepuasan bagi mereka.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, batasan atau definisi kepuasan kerja tampaknya belum ada

k eseragaman. Namun demikian tidaklah terdapat perbedaan yang mendasar. Pada intinya kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, di mana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dan apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan dari kenyataan di tempat kerja.

2.2.2. Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi dan dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Menurut Robbins (2006:192), kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima), yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Menurut Robbins menyatakan bahwa pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk membuktikan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menyediakan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang hasil kerja yang mereka lakukan. Pekerjaan yang memiliki sedikit tantangan akan cepat membosankan mereka, sebaliknya, yang terlalu banyak tantangan akan menimbulkan frustrasi

dan kegagalan. Kondisi pekerjaan yang memiliki tantangan yang moderat akan menumbuhkan kepuasan dalam diri pegawai.

b. Upah dan promosi

Menurut Robbins, pegawai biasanya menginginkan sistem upah dan promosi yang sesuai dengan harapan mereka. Mereka cenderung akan merasa puas jika upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat kemampuan individu, dan standar upah yang berlaku pada lingkungan lain. Pada dasarnya, yang diinginkan oleh pegawai bukanlah besarnya jumlah upah yang mereka terima, tetapi pada keadilan. Demikian pula dengan sistem promosi.

Mengenai sistem upah tersebut Luthans berpendapat bahwa pegawai biasanya melihat upah sebagai pencerminan dari bagaimana manajemen menghargai sumbangan mereka dalam organisasi. Sedangkan mengenai promosi, menurut Luthans lebih memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dikalangan eksekutif daripada pegawai pada tingkat yang lebih rendah.

c. Kondisi kerja.

Robbins dan Luthans sama-sama berpendapat bahwa pegawai biasanya sangat memperhatikan lingkungan tempat kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan untuk mendukung pekerjaan mereka. Mereka cenderung lebih menyukai fisik yang aman dan nyaman. Secara umum, kondisi lingkungan biasanya tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja selama tidak benar-benar buruk.

d. Rekan kerja, penyelia dan atasan

Robbins menyatakan bahwa bagi kebanyakan pegawai tempat kerja juga merupakan tempat untuk sosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerja sama dengan baik. Mendukung pernyataan tersebut, Luthans menekankan pula pada pengaruh atasan pada kepuasan kerja pegawai. Mereka biasanya mengharapkan atasan yang turut memperhatikan kesejahteraan mereka, banyak yang memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan dan komunikatif, serta mau melibatkan diri dalam bekerja.

e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian.

Robbins menambahkan suatu unsur yang cukup penting dan berperan dalam kepuasan kerja yaitu bahwa pegawai cenderung akan merasa puas jika ada kecocokan antara kepribadiannya dan pekerjaannya. Pertimbangannya adalah bahwa pegawai merasa telah menemukan kesamaan antara bakat dan kemampuan yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaan tersebut

Sedangkan menurut Dunnette dalam Siagian (2013:25) kepuasan kerja mempunyai 12 (dua belas) dimensi, yaitu;

- a. Pekerjaan, termasuk keragaman tugas, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk sukses, banyaknya tugas, kesulitan tugas, kemampuan untuk menentukan dan mengontrol langkah atau metode dan lain-lain
- b. Gaji, yaitu sistem upah yang adil, tidak kembar arti dan segaris dengan pengharapan pegawai
- c. Promosi, pegawai berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil, memberikan

kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat

- d. Pengakuan, termasuk didalamnya ganjaran bagi mereka yang berprestasi, kredit yang ditambahkan untuk setiap tugas yang dikerjakan, kritik yang membangun, dan seterusnya
- e. Tunjangan, seperti uang pensiun, biaya kesehatan, bonus tahunan, cuti liburan, dan lain-lain.
- f. Kondisi Fisik Kerja, yaitu jam kerja, waktu istirahat, fasilitas yang lengkap dan modern, ventilasi, temperature, kelembaban, lokasi.
- g. Penyeliaan, penyelia yang ramah, dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan minat pribadi pada pegawai.
- h. Rekan sekerja, yaitu seseorang yang berada pada level yang sama dalam organisasi, atau kolega dalam profesi. Rekan sekerja yang ramah dan mendukung serta adanya penerimaan oleh rekan sekerja mungkin amat penting bagi seorang pegawai.

- i. Bawahan, yaitu seseorang yang berada pada level yang lebih rendah dalam organisasi.
- j. Manajemen dan Perusahaan yaitu usaha untuk memusatkan perhatian pada kepentingan pegawai seperti halnya kebijakan mengenai tunjangan dan gaji.
- k. Pelanggan, termasuk didalamnya pelajar, pasien, pembeli, dan lain-lain.
- l. Hal-hal yang tidak termasuk kedalam salah satu dari dimensi-dimensi diatas seperti keberuntungan, cuaca, mesin, perlengkapan dan lain-lain.

Dari dimensi kepuasan kerja yang diutarakan baik oleh Robbins maupun Dunnette pada intinya mempunyai kesamaan dimensi antara lain mengenai pekerjaan, gaji, promosi, kondisi kerja, penyeliaan, rekan kerja, bawahan, dan atasan. Perbedaan yang nyata adalah bila Robbins baru melihat dimensi dari faktor internal organisasi yang banyak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, akan tetapi Dunnette melihat dimensi yang lebih luas lagi yaitu dari faktor eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, antara lain adalah faktor pelanggan dan hal lain seperti keberuntungan,

cuaca, mesin, perlengkapan. Selain itu pula Dunnette lebih mendefinisikan upah dan promosi lebih spesifik lagi bahwa upah dan promosi itu tidak hanya berupa gaji dan promosi tetapi adanya pengakuan seperti kredit yang ditambahkan untuk setiap tugas yang dikerjakan, kritik yang membangun dan juga tunjangan seperti uang pensiun, biaya kesehatan, bonus tahunan, cuti liburan.

2.2.3. Dampak dari Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak yang timbul dari kepuasan kerja, Robbins dan Luthans menguraikan hal tersebut sebagai berikut:

a. Kepuasan dan produktivitas

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas pegawai. Hubungan tersebut akan kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar, misalnya pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang kuat terlihat pada pegawai dengan

tingkat pekerjaan yang lebih tinggi, misalnya untuk posisi manajerial.

b. Kepuasan kerja dan *turnover*

Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* bersifat negatif, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah. Ada faktor-faktor lain yang mempunyai peran dalam menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*, seperti usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi perekonomian secara umum, dan kondisi pasar tenaga kerja. Robbins menambahkan faktor kinerja pegawai sebagai salah satu variabel antara yang mempengaruhi kekuatan hubungan kepuasan dengan *turnover*, karena organisasi cenderung akan mempertahankan pegawai terbaiknya dengan berbagai macam kompensasi sehingga pegawai merasa puas.

c. Kepuasan Kerja dengan Tingkat Absensi

Hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi memiliki kekuatan yang lebih lemah bila dibandingkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover*. Kekuatan hubungan

tersebut dipengaruhi oleh perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang dijabatnya, yaitu apakah Ia merasa pekerjaannya penting atau tidak. Faktor lain yang juga berpengaruh adalah jika organisasi memiliki kebijakan untuk mengurangi upah bila pegawai tidak hadir.

Untuk mengetahui apakah individu merasa puas atau tidak puas dalam situasi tertentu, biasanya digunakan empat teori, yaitu teori pemenuhan (*fulfillment theory*), teori imbalan (*reward theory*), teori kesenjangan (*discrepancy theory*), dan teori keadilan (*equity theory*). David J. Cherrington dalam Boatwright dan Slate (2000) menguraikan penjelasan mengenai keempat teori sebagai berikut:

a. Teori pemenuhan (*fulfillment theory*)

Berdasarkan teori ini, kepuasan kerja adalah fungsi dari kepuasan terhadap terpenuhinya kebutuhan individu. Hal ini ditunjukkan oleh derajat kesesuaian antara kebutuhan individu dengan tingkat dipenuhinya kebutuhan tersebut. Jika kebutuhan individu telah dapat dipenuhi, Ia akan merasakan kepuasan kerja. Ketidakpuasan akan muncul bila kebutuhan yang penting tidak dapat terpenuhi.

Walaupun penjelasan tersebut masuk akal, teori tersebut kurang dapat digunakan untuk meramalkan kepuasan kerja “kebutuhan” mengacu pada kekurangan-kekurangan intern dari sifat fisik dan psikis yang tidak dapat diamati secara langsung. Kebutuhan biasanya dapat menerangkan perilaku. Oleh karena itu, sulit untuk mengetahui apakah individu akan memberikan respon terhadap situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tanpa mengetahui adanya kebutuhan itu sendiri.

b. Teori imbalan (*reward theory*)

Kemungkinan teori yang paling dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja adalah Teori imbalan, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari imbalan yang diterima oleh seseorang baik jumlah imbalan, maupun saat yang dipilih untuk memberikan imbalan, akan berpengaruh pada tingkat kepuasan. Secara umum, individu akan lebih merasa puas bila mereka memperoleh imbalan yang lebih besar / tinggi.

Teori imbalan menekankan pada peran nilai-nilai dalam menentukan kepuasan, karena nilai-nilai individu menentukan apakah peristiwa atau hasil

tertentu diberikan imbalan. Pada saat seseorang menerima nilai imbalan yang tinggi, maka tingkat kepuasannya juga tinggi. Sedangkan seseorang tengah dikenakan sanksi, maka ia akan merasa tidak puas.

Salah satu kekurangan dari teori imbalan adalah dalam hal mengetahui apakah suatu kejadian tertentu akan dipersepsikan sebagai pemberian imbalan atau hukuman bagi seseorang.

c. Teori kesenjangan (*discrepancy theory*)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan-harapan dari pegawai. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari perbandingan antara apa yang diharapkan dan apa yang kenyataannya. Perbandingan yang baik menunjukkan bahwa pegawai telah menerima lebih dari yang diharapkan, akan menciptakan kepuasan yang tinggi. Perbandingan yang tidak baik yang menunjukkan kenyataan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, akan menumbuhkan ketidakpuasan. Teori ini menekankan pada pentingnya pemahaman mengenai harapan-harapan pegawai pada saat melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja.

d. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori lain yang dapat digunakan untuk menentukan kepuasan kerja dengan memfokuskan pada perbandingan relatif antara input dan hasil dari individu dengan input dan hasil dari individu lainnya adalah teori keadilan. Jika tingkat rasio perbandingan seseorang menunjukkan keseimbangan dengan rasio orang lain, maka ia akan merasa puas, sebaliknya jika terdapat adanya ketidakadilan, seseorang akan merasa tidak puas.

2.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pada umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu yang bersumber dari dalam diri individu dan lingkungan (Milton, 2001:163). Bersumber dari dalam diri individu, yaitu *demography (age, sex, education); abilities (intelligence, motor skill); personality (values, needs, interaction style)*.

Lingkungan, yaitu *job and job environment (pay, noise, variety)*; *organization environment (climate, promotional opportunity)*; *accupation (prestige, power)*.

A. Faktor-faktor yang Bersumber dari dalam diri Individu

(1) Demografi (*Demography*)

Telah banyak literatur yang membahas karakteristik individu yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Karakteristik individu misalnya usia, jenis kelamin, pendidikan dan lain sebagainya. Hasil penelitian menyimpulkan sebagai berikut:

Terdapat penurunan tingkat kepuasan kerja pada pegawai yang memasuki usia pensiun. Sejalan dengan penambahan umur meningkat pula tingkat kepuasan kerjanya. Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pegawai wanita dan pria. Karena pertimbangan norma dan aspirasi sosial sekitarnya walaupun keduanya memperoleh gaji dan jabatan yang sama.

Berdasarkan penelitian *reference group theory*, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin tinggi pendapat grup mengarahkan seseorang dalam mengevaluasi gaji yang diterima dari pekerjaan. Semakin tinggi kriteria grup, semakin rendah kadar kepuasan terhadap gaji yang diterimanya.

(2) Kecapakan (*Ability*)

Hasil penelitian menyatakan kecil sekali hubungan kecapakan dengan kepuasan kerja. Akan tetapi, dapat diasumsikan bahwa kecapakan merupakan prediktor hasil kerja. Pegawai akan merasa puas apabila mempunyai kesempatan untuk memperlihatkan kecapakannya sesuai dengan apa yang dirasakan.

(3) Karakteristik Kepribadian (*Personality*)

Hubungan positif antara kepuasan kerja dan karakteristik kepribadian ditentukan oleh *intrinsic* dan *extrinsic reward* dari masing-masing pegawai. Misalnya bagi pegawai yang telah berkeluarga, tingkat kebutuhannya berbeda dengan pegawai

yang belum berkeluarga. Pada jabatan yang sama misalnya, pegawai tertentu merasakan pekerjaan tidak memuaskan sedangkan pegawai lain merasakan pekerjaan tersebut memuaskan.

B. Faktor-faktor yang Bersumber dari Lingkungan

(1) *Job and job environment*

- a) Pegawai akan merasa puas, apabila banyak kegiatan pekerjaan yang dapat dilakukannya. Adanya variasi dan tantangan pekerjaan yang dapat dilakukan.
- b) Faktor gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, karena faktor gaji berguna untuk mengurangi ketidakpuasan walaupun faktor tersebut ditingkatkan (Herzberg). Hal ini berarti bahwa jarang pegawai mengekspresikan kepuasannya terhadap besarnya gaji yang diterimanya.
- c) Apabila pegawai mengetahui dengan jelas *career development*, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.

- d) Suasana kerja yang tidak menyenangkan baik komunitas dan fasilitas dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- e) Kesulitan interaksi dalam menjalin hubungan yang harmonis antara teman sekerja, atasan dan bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Gaya penyeliaan yang tidak sesuai (keras) akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

(2) *Organization environment*

Semakin besar organisasi, ketidakpuasan bekerja cenderung meningkat secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif, ketidakpuasan tersebut ditimbulkan dari kurang lancarnya proses partisipasi, komunikasi, kurangnya elemen-elemen persahabatan dan kehangatan kelompok kerja serta koordinasi karena kekuasaan pengambilan keputusan terletak jauh diatas pegawai, (Hall Handoko, 2010:199).

Tindakan korektif untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja dapat dilakukan dengan *job enrichment* yaitu suatu pendekatan yang dapat

memberikan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga kebebasan dan kemandirian pegawai meningkat. Hal ini akan mengurangi tingkat kebosanan bekerja dan menumbuhkan *self-actualization* (Davis dan Newstrom, 2012:290).

(3) *Occupational level* (Tingkat pekerjaan)

- a) Tingkat pekerjaan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih besar daripada pekerjaan yang tingkatannya lebih rendah, karena pada tingkat pekerjaan yang tinggi, ruang lingkup kegiatannya lebih luas dibandingkan dengan tingkat yang rendah.
- b) Kepemimpinan yang memberikan perhatian pada bawahannya akan memberikan kepuasan kerja yang lebih besar.

2.2.5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Newstrom (20012:190), bahwa teknik pengukuran tingkat kepuasan kerja ada 2 (dua), yaitu *objective and descriptive surveys*.

1) *Objective Surveys*

Objective Surveys digunakan dengan cara memberikan pertanyaan dan sekaligus memberikan alternatif jawaban (seperti jawaban pilihan berganda). Kelemahannya mungkin tidak sesuai dengan perasaan yang sebenarnya. Kebaikannya adalah peneliti dapat menganalisa secara statistik, mudah dilakukan, biaya tidak besar, dapat digunakan dengan jumlah sampel pegawai yang besar.

Teknik pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan *Objective Surveys* yang telah dikembangkan disebut *fixed respons questions*, yaitu :

a) *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

MSQ merupakan salah satu jenis pengukuran kepuasan kerja. Jenis dari pertanyaan dan jawaban didasarkan pada asumsi bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan suatu kontinum dua kutub. Kepuasan kerja seorang pegawai dapat dihitung dengan menggunakan skor *not satisfied* = 1; *slightly satisfied* = 2; *satisfied* = 3; *very satisfied*

= 4; *extremely satisfied* = 5. MSQ memiliki 20 aspek (*content and contract factors*) yang terdiri dari 100 item pertanyaan dan dapat diatur sesuai dengan kebutuhan atau berbagai kelompok pekerjaan.

b) *Job Description Indeks (JDI)*

JDI merupakan skala pengukuran kepuasan kerja yang menggunakan item jawaban “ya” atau “tidak” atau “tidak” atau “tidak tahu” terhadap kata atau ungkapan yang menjelaskan sikap pegawai tentang pekerjaan. JDI memiliki 5 aspek kepuasan kerja yang terdiri dari 72 item pertanyaan. Aspek-aspek tersebut adalah upah, promosi, pekerjaan itu sendiri, penyalia dan rekan kerja. Skor setiap aspek kepuasan kerja dapat diperoleh dengan menjumlahkan skor item-item setiap pertanyaan, dan kepuasan kerja secara keseluruhan dapat ditentukan. JDI telah banyak digunakan terhadap beberapa variasi sampel pegawai menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan serta tipe kelompok.

c) *Needs Satisfaction Questionnaire (NSQ)*

NSQ mendasarkan pada teori kepuasan *discrepancy*, yaitu setiap item terdiri dari dua pertanyaan. Pertama, untuk seharusnya ada. Kedua, yaitu sekarang ada. Item dalam skala ini dinilai dengan mengurangi nilai angka responden atau seharusnya ada dengan nilai angka atas pilihan responden terhadap yang sekarang ada. Semakin besar selisihnya semakin tidak puas responden dengan aspek-aspek pekerjaannya. Keseluruhan tidak adanya kepuasan kerja dapat diukur dengan menjumlahkan skor semua item.

2) *Descriptive Surveys*

Survey ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden, guna mendapatkan respon dari pegawai dengan kata-kata sendiri. Pendekatan yang tidak terstruktur bertujuan untuk menggali perasaan dan gagasan pegawai. Survei dilaksanakan dengan wawancara yang bersifat pribadi

untuk mengumpulkan data yang lebih deskripsi daripada objektif.

Kelemahannya adalah banyak menyita waktu karena dilaksanakan dengan wawancara perorangan dan biayanya mahal.

Dari berbagai teknik pengukuran tingkat kepuasan kerja pegawai yang dijelaskan diatas, Penulis memilih menggunakan metode pengukuran tingkat kepuasan kerja dengan metode *Objective survey* dengan alasan peneliti dapat menganalisa secara statistic, mudah dilakukan, biaya tidak besar dan ditambah pertanyaan terakhir dengan menggunakan *Descriptive Surveys* yaitu dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden guna mendapatkan respon dari pegawai dengan kata-kata sendiri.

2.3. Kinerja (*Perfomance*)

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kata *Perfomance* dalam bahasa inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang

menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.

Pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma dalam bukunya “Manajemen Prestasi” yaitu sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”. Dharma (1991:105).

Sejalan dengan pengertian tersebut, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9) dalam bukunya “Evaluasi Kinerja SDM”, mengatakan bahwa: “Kinerja Pegawai (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan pengertian Kinerja pegawai menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong (2007:175) dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”.

Adapun pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong (2007:176): “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, dalam Prawirosentono (2000:1) kinerja berasal dari akar kata “*to form*” yang mempunyai beberapa “*entries*” berikut:

- 1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- 2) *To discharge or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- 3) *To portray. As a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- 4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suara atau alat musik).
- 5) *To execute or complete on undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).

- 6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
- 7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik).
- 8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka arti *Performance* atau kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja (*Performance*) 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 ataupun etika.

Disamping itu, Kinerja (*Performance*) diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sesuai hasil kerja tersebut).

Mangkunegara (2006:9) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output. Kinerja (prestasi kerja) adalah : “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu”.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu:

- 1) **Variabel individu:** Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis umur, etnis, jenis kelamin.
- 2) **Variabel Organisasi:** sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur.
- 3) **Variabel Psikologis:** persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja menurut Nawawi (2000:97) adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja.
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Tinjauan Penelitian Terdahulu

Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Agripa Toar Sitepu (2013)	Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Manado	Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.	Analisis Regresi Linear Berganda.	Beban Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Manado. Sebagian karyawan mengalami beban kerja tinggi dan ada juga yang

				kekurangan beban kerja. Motivasi yang diberikan oleh Bank BTN kepada karyawan sudah cukup baik.
Hendra Indy H. dan Dr. Seger Handoyo	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bank BTPN Cabang Madiun.	Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja.	Analisis Kuantitatif Korelasional.	Terdapat arah hubungan yang positif antara Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja pada Karyawan Bank BTPN Cabang Madiun. Yang memiliki arti bahwa semakin bertambah Kepuasan Kerja maka semakin meningkat juga Motivasi Kerja.
Dwija Putri, Edi Sujana, Nyoman Ari Surya Darmawan (2014)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja <i>Account Officer</i> (AO) Pada Bank Swasta di Singaraja	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja <i>Account Officer</i> .	Analisis Regresi Linear Berganda.	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan bagian <i>Account Officer</i> (AO) pada Bank Swasta di Singaraja. Karena motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

2.5 Hubungan antara Motivasi, dan Kepuasan Kerja dengan Aspek Kinerja

Keberhasilan suatu sistem dalam mencapai peningkatan kinerja pegawai, selain tergantung pada obyektivitas penilai serta validitas dan reabilitas, metode yang digunakan, juga akan dipengaruhi oleh kriteria-kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja akan meningkat apabila penilaian didasarkan pada kriteria yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu. Untuk lebih jelasnya dibawah ini dikemukakan beberapa pendapat tentang aspek-aspek kinerja:

“Penilaian kinerja pegawai secara tradisional dipusatkan pada karakteristik individual seorang pegawai seperti intelegensia, kemantapan mengambil keputusan, kreativitas, dan kemampuan bergaul dengan orang lain”.

Dari pendapat tersebut, pada sistem penilaian prestasi kerja tradisional manajemen umumnya menitik beratkan pada aspek karakteristik dan sikap individu

pegawai sehingga kurang memperhatikan unsur kinerja individu pegawainya.

Beberapa ahli menitikberatkan penilaian kinerja tersebut terhadap kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan. Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Sedangkan Mitchel (Sedarmayanti, 2009:53), menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja tersebut, meliputi:

- 1) Kualitas hasil kerja (*Quality of work*).
- 2) Ketepatan waktu (*Promptness*).
- 3) Prakarsa dalam menyelesaikan tugas (*Initiative*).
- 4) Kemampuan menyelesaikan tugas (*Capability*).
- 5) Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain (*Communication*).

Lebih lanjut Gomes (2005:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai, meliputi :

a. *Quantity of Work*

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.

b. *Quality of Work*

Yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

c. *Job Knowledge*

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

d. *Creativiness*

Yaitu keaslian gagasan yang muncul dan tindakan keterampilan.

e. *Cooperation*

Yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.

f. *Dependability*

Yaitu kesadaran dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

g. *Initiative*

Yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

h. *Personal Quality*

Yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja bukan hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seorang pegawai seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan dengan *performance result* tersebut memungkinkan terjadinya sesuatu penilaian yang lebih objektif.

Namun demikian, tidak semua jenis pekerjaan dapat dilihat dari hasilnya secara kuantitatif, sehingga pengukuran dengan *performance result* akan menghasilkan data yang tidak akurat, misalnya, seorang resepsionis tidak dapat diukur prestasinya dari jumlah tamu yang datang, tetapi dapat dinilai prestasinya dari kemampuan dia melayani tamu tersebut. Untuk itu, pemilihan aspek penilaian kinerja harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang dinilai.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir yang digunakan dalam pendekatan terhadap permasalahan yang dikemukakan dalam fokus penelitian ini sebagai berikut:

Atas dasar hasil penelitiannya Herzberg dalam Sudarmo (2000), menyatakan bahwa faktor “Motivator” dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan. Motivasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya motivasi dari manajemen dan kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Schulze et al. (2003) dalam Teck Hong dan Waheed (2011) menegaskan bahwa untuk memahami perilaku pegawai di tempat kerja, manajer harus menyadari konsep kebutuhan atau motif, yang akan membantu pegawai mereka untuk bertindak dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hal ini terjadi bukan saja secara individu tetapi juga dari organisasi yang ada. Kreatifitas, keandalan dan kualitas sumber daya manusia menjadi tumpuan satu organisasi. Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dibutuhkan suatu motivasi dan kepuasan kerja seseorang untuk mencapai hasil kerja atau produktivitas Kreitner dan Kinicki (2004) menganggap bahwa motivasi mengandung "psikologis seorang pegawai yang menyebabkan timbulnya gairah, arah dan ketekunan tindakan dan tujuan yang telah ditentukan".

Selain itu juga motivasi pegawai dalam hal ini dapat dikatakan juga motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota dalam organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya untuk menyelenggarakan beberapa kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Faktor yang dimaksud adalah faktor motivasi yang dalam pernyataan tersebut, yaitu faktor yang memiliki daya untuk menyebabkan orang menjadi puas atau dengan kata lain faktor motivator adalah faktor-faktor

yang terutama berhubungan langsung dengan “isi” pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak terkait langsung dengan ketidakpuasan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu sehingga akan terjadi dinamika atau perubahan-perubahan setiap waktu yang harus diantisipasi agar tidak berkembang ke arah hal-hal yang bersifat negatif yang merugikan instansi. Tiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan begitupula sebaliknya

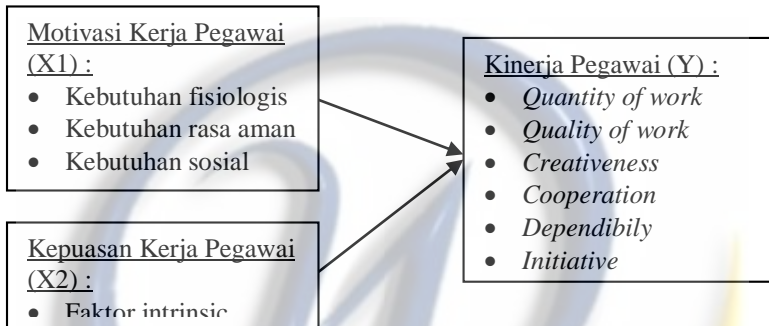
Berdasarkan pernyataan diatas diduga bahwa kinerja pegawai yang rendah disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaannya. Hal ini dapat diindikasikan dari rendahnya semangat kerja mereka, banyaknya keluhan mengenai pekerjaan mereka, dan rendahnya waktu kerja efektif yang dilakukan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Cherrington Boatwright dan Slate (2000:306) “*job satisfaction refers basically to how much employees like their jobs*”.

Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang pegawai bila ia tidak menyukai pekerjaannya.

Demikian juga kepuasan pegawai akan mendorong pegawai untuk memiliki kinerja yang baik, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (2003:397), bahwa “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output yang ditimbulkan dan kepuasan kerja pegawai itu sendiri. Karena itu sangat perlu diteliti sejauh mana pengaruh-pengaruh motivasi kerja dan kompetensi pegawai di PT. Bank Nusantara Parahyangan, Tbk.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan prestasi kerja (kinerja) adalah berhasil tidaknya seseorang atau sekelompok orang mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya. Jika prestasi kerja mendekati atau sesuai dengan yang diharapkan, maka upaya pencapaian tujuan akan lebih mudah. Menurut Mc. Clelland (dalam Mangkunegara, 2001:76), ada hubungan yang positif antara motif berprestasi tinggi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi lebih tinggi adalah suatu dorongan

dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan/tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji. Untuk lebih jelasnya, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan, sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas, penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Hipotesis 1 :

Motivasi kerja mempunyai dampak terhadap kinerja pegawai PT. Bank Nusantara Parahyangan, Tbk.

Hipotesis 2 :

Kepuasan kerja mempunyai dampak terhadap kinerja pegawai PT. Bank Nusantara Parahyangan, Tbk.

Hipotesis 3 :

Motivasi kerja dan kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Nusantara Parahyangan, Tbk.

Hipotesis 4 :

Terdapat pengaruh secara simultan antara motivasi dan kepuasan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Nusantara Parahyangan, Tbk.