

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka berupa teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada kajian pustaka ini dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap permasalahan yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi *profit* maupun *non profit*.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Secara umum manajemen dipandang sebagai sebuah disiplin ilmu yang mengajarkan tentang proses untuk memperoleh tujuan organisasi melalui upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi. Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya :

Griffin dalam Wijayanti (2008 : 2), mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2010 : 5), menjelaskan bahwa :

“manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.”

Sedangkan menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 1), manajemen adalah:

“proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Dari beberapa definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan, pelaksanaannya disebut *manajing* dan orang yang melakukannya disebut *manajer*.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada

orang lain dengan menjual jasa mereka : waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Meningkatnya peranan manajemen dalam suatu perusahaan mengakibatkan bertambahnya perhatian terhadap pentingnya faktor sumber daya manusia dalam perusahaan. Perhatian perusahaan yang pada mulanya lebih besar ditekankan pada bidang mekanis dan modal, kini telah mengalami perubahan. Perubahan ini memberikan perhatian yang lebih besar terhadap masalah yang berhubungan dengan faktor sumber daya manusia.

Sumber daya manusia selalu dibutuhkan oleh setiap perusahaan, baik itu perusahaan kecil maupun besar. Meskipun sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang ada pada perusahaan akan tetapi peranannya dalam pencapaian tujuan sangat besar, yang menyangkut sistem perencanaan, dan pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, dan ketenagakerjaan yang baik.

Menurut Sedarmayanti (2010 : 13), menjelaskan bahwa:

"manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian."

Menurut Mathis & Jackson yang diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 15), bahwa:

"manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai : ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di perusahaan."

Sedangkan Gary Dessler yang diterjemahkan Benyamin Molan (2013 : 2), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

Dari definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu, seni dan proses dalam aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja sehingga tercapai tujuan organisasi dan individu, dan tercapai kepuasan pada diri individu.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012 : 21) adalah sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planing*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang dilakukan oleh organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga dapat menentukan langkah untuk mencapai tujuannya.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penetapan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

## 8. Pengintegrasian.

Pengeintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang terperinci dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diambil kesimpulan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

### **2.1.3. Penilaian Kinerja**

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan harus dilakukan penilaian kinerja karyawan tersebut.

#### **2.1.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja perawat merupakan mengevaluasi kinerja perawat sesuai dengan standar praktik profesional dan peraturan yang berlaku. Penilaian kinerja perawat merupakan suatu cara untuk menjamin tercapainya standar praktek keperawatan. Penilaian kinerja merupakan alat yang paling dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitas.

Adapun beberapa pendapat dari para ahli mengenai penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010 : 190), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja.

Veithzal Rivai (2011 : 125) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah :

“Suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.”

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011 : 261), penilaian kinerja adalah “Sistem formal untuk mengkaji atau memeriksa dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan, bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem untuk menilai hasil kerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui kualitas dan kuantitas karyawan mengenai seberapa produktif karyawan melakukan pekerjaannya secara keseluruhan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang.

### **2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Proses penialian kinerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan prilaku pegawai dalam rangka menghasilkan jasa keperawatan dalam kualitas dan nilai yang tinggi. Perusahaan dapat menggunakan proses penialian kinerja untuk mengatur arah kerja dalam memilih, melatih, bimbingan perencanaan karir, serta pemberian pengfhargaan kepada perawat yang berkompeten. Menurut Hasibuan (2012 : 104) Tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja staf secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan pada merekan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi dirid alam kerangka pencapaian tujuan pelayanan di ruamh sakit..



2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi staf secara perorangan pada gilirannya akan mempengaruhi atau mendorong sumber daya manusia secara keseluruhannya..
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasinya.
4. Membantu rumah sakit untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan staf yang lebih tepat guna, sehingga rumah sakit akan mempunyai tenaga yang cukup dan tampil untuk pengembangan pelayanan keperawatan dimasa depan.
5. Menyediakan alat dan sarana untuk memebandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gajinya atau sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai atau staf untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaannya atau hal lain yang \ada kaitannya melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.

### **2.1.3.3 Metode Penilaian Kinerja**

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan).

Menurut Sedarmayanti (2011 : 320), metode penilaian kinerja dibagi ke dalam dua kelompok, diantaranya :

## 1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Pada Masa Lalu

Yaitu teknik yang sering dipakai dan mempunyai orientasi masa lalu mencakup :

### 1) *Rating scale* (Skala peringkat).

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik.

### 2) *Critical Incident Method* (Metode kejadian kritis).

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

### 3) *Field Review Method* (Metode peninjauan kembali di lapangan)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka.

### 4) *Performance test and observations* (Tes kinerja dan observasi)

Metode ini, didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

### 5) *Group evaluation method* (Metode evaluasi kelompok)

Pada metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dan kegunaan dari pada penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi.

## 2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Pada Masa Depan

Pusat orientasi pendekatan pada perbuatan yang akan datang menilai karyawan potensial/tujuan penilaian yang akan datang, dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu :

### 1) Penilaian Diri (*Self-Appraisal*)

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensip cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung untuk dapat dilakukan.

### 2) Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*)

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan penilaian-penilaian langsung lainnya. Penilaian mengenai psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, dan penilaian mengenai intelektual, emosi, dan motivasi karyawan.

### 3) Pendekatan Management by Objectives (MBO) / Manajemen

Berdasarkan Sasaran.

Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada

pencapaian sasaran perusahaan. Manajemen Berdasarkan tujuan (*Management by objectives-MBO*) menentukan tujuan kinerja yang disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.1.3.4 Standar Penilaian Kinerja Perawat**

Menurut Nursalam (2012), standar pelayanan keperawatan adalah pernyataan deskriptif mengenai kualitas pelayanan yang diinginkan untuk menilai pelayanan keperawatan yang telah diberikan kepada pasien. Tujuan standar keperawatan adalah meningkatkan kualitas asuhan keperawatan, mengurangi biaya asuhan keperawatan, dan melindungi perawat dari kelalaian dalam melaksanakan tugas dan melindungi pasien dari tindakan yang tidak terapeutik. Dalam menilai kualitas pelayanan keperawatan kepada klien digunakan standar praktik keperawatan yang merupakan pedoman bagi perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan. Standar praktik keperawatan telah dijabarkan oleh PPNI (Persatuan Perawat Nasional Indonesia) (2000) yang mengacu dalam tahapan proses keperawatan yang meliputi :

##### **A. Pengkajian Keperawatan**

Perawat mengumpulkan data tentang status kesehatan klien secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat dan berkesinambungan.

Kriteria pengkajian keperawatan, meliputi :

- 1) Pengumpulan data dilakukan dengan cara anamnesa, observasi, pemeriksaan fisik serta dari pemeriksaan penunjang.

- 2) Sumber data adalah klien, keluarga, atau orang yang terkait, tim kesehatan, rekam medik, dan catatan lain.
- 3) Data yang dikumpulkan, difokuskan untuk mengidentifikasi :
  - a) Status kesehatan klien masa lalu
  - b) Status kesehatan klien saat ini
  - c) Status biologis, psikologis, sosial, spiritual
  - d) Respon terhadap terapi
  - e) Harapan terhadap tingkat kesehatan yang optimal
  - f) Resiko-resiko tinggi masalah.

#### B. Diagnosa Keperawatan

Perawat menganalisa data pengkajian untuk merumuskan diagnosa keperawatan.

Adapun kriteria proses :

- 1) Proses diagnosa terdiri dari analisa, interpretasi data, identifikasi masalah klien, dan perumusan diagnosa keperawatan.
- 2) Diagnosa keperawatan terdiri dari : Masalah (P), Penyebab (E), dan tanda atau gejala (S), atau terdiri dari masalah dan penyebab (PE).
- 3) Bekerjasama dengan klien, dan petugas kesehatan lain untuk memvalidasi diagnosa keperawatan.
- 4) Melakukan pengkajian ulang dan merevisi diagnosa berdasarkan data terbaru.

### C. Perencanaan Keperawatn

Perawat membuat rencana tindakan keperawatan untuk mengatsai masalah dan meningkatkan kesehatan klien. Kriteria prosesnya meliputi :

- 1) Perencanaan terdiri dari penetapan prioritas masalah, dan rencana tindakan keperawatan.
- 2) Bekerjasama dengan klien dalam menyusun rncana tindakan keperawatan.
- 3) Perencanaan bersifat individual sesuai dengan kondisi atau kebutuhan klien.
- 4) Mendokumentasi rencana keperawatan.\

### D. Implemantasi

Perawat mengimplementasi tindakn yang telah diidentifikasi dalam rencana asuhan keperawatan. Kriteia proses, meliputi :

- 1) Bekerjasama dengan klien dalam pelaksanaan tindakan keperawatan.
- 2) Kolaborasi dengan tim kesehatan lain.
- 3) Melakukan tindakan keperawatan untuk mengatasi kesehatan klien.
- 4) Memberikan pendidikan pada klien dan keluarga mengenai konsep keterampilan asuhan diri serta membantu klien memodifikasi lingkungan yang digunakan.
- 5) Mengkaji ulang dan merevsi pelaksanaan tindakan keperawatn berdasarkan responklien.

#### E. Evaluasi Keperawatan

Perawat mengevaluasi kemajuan klien terhadap tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan dan merevisi data dasar dan perencanaan.

Adapun kriteria prosesnya:

- 1) Menyusun perencanaan evaluasi hasil dari intervensi secara komprehensif, tepat waktu dan terus menerus.
- 2) Menggunakan data dasar dan respon klien dalam mengukur perkembangan ke arah pencapaian tujuan.
- 3) Memvalidasi dan menganalisa data baru dengan teman sejawat.
- 4) Bekerjasama dengan klien keluarga untuk memodifikasi rencana asyhan keperawatan.
- 5) Mendokumentasi hasil evaluasi dan memodifikasi perencanaan.

#### **2.1.3.5 Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2011 : 376) mengungkapkan bahwa adanya masalah-masalah dalam penilaian kinerja, yaitu :

##### 1. Kurangnya objektivitas.

Dikatakan kurangnya objektivitas ini adalah apabila penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada fakta yang ada sehingga penilaian cenderung tidak dilakukan dengan adil.

##### 2. Kesalahan

Terjadi bila penilaian mempersepsikan satu faktor sebagai criteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruknya berdasarkan faktor tunggal ini.

3. Penilaian terlalu “longgar”

Kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya. Atau, penilai member nilai lebih tinggi dari seharusnya.

4. Penilaian terlalu “ketat”

Sikap yang terlalu kritis atas kinerja seseorang pekerja. Penilaian teralalu ketat biasanya terjadi bila pimpinan tidak mempunyai definisi/batasan akurat tentang berbagai factor penilaian.

5. Kecenderungan memberi “nilai tengah”

Kesalahan ini terjadi bila karyawan diberi nilai rata-rata secara tidak tepat/ditengah-tengah skala penilaian, atau kecenderungan untuk member nilai rata-rata kepada semua karyawan.

6. Bias “perilaku terbaru”

Perilaku/kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku kerja yang telah lama terjadi.

7. Bias pribadi

Penyelia yang melakukan penilaian dapat memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan. Meskipun ada kebijakan yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolak ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat



tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Menurut Anwar Prabu (2011 : 130), ada empat indikator dalam penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity* (keabsahan), *agreement* (persetujuan), *realism* (realistis), dan *objectivity* (obyektif).

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

Berdasarkan uraian yang telah diungkapkan di atas, penilaian kinerja harus dilakukan secara valid, setuju, realistis, dan obyektif agar dapat diterima oleh semua pihak.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Perbedaan tidak hanya berbeda dalam hal kemampuan melakukan sesuatu tetapi juga motivasi. Motivasi seorang individu tergantung dari Motif, merupakan

suatu keadaan di dalam diri seseorang atau inner state yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Peranan manusia sangat penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka perlu untuk memahami motivasi manusia bekerja, karena motivasi menentukan perilaku manusia dalam bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan dari motivasi.

Motivasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia. Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya, menggerakkan pegawai dan potensi bawahan, agar mau dan mampu bekerja sama secara produktif demi mewujudkan tujuan yang telah ditentukan organisasi. Pentingnya motivasi kerja adalah untuk mempengaruhi dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

#### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, jadi motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai juga berbeda-beda. Tetapi jika sudah berada pada satu instansi, pasti ada satu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh instansi kepada pegawainya.

Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu:

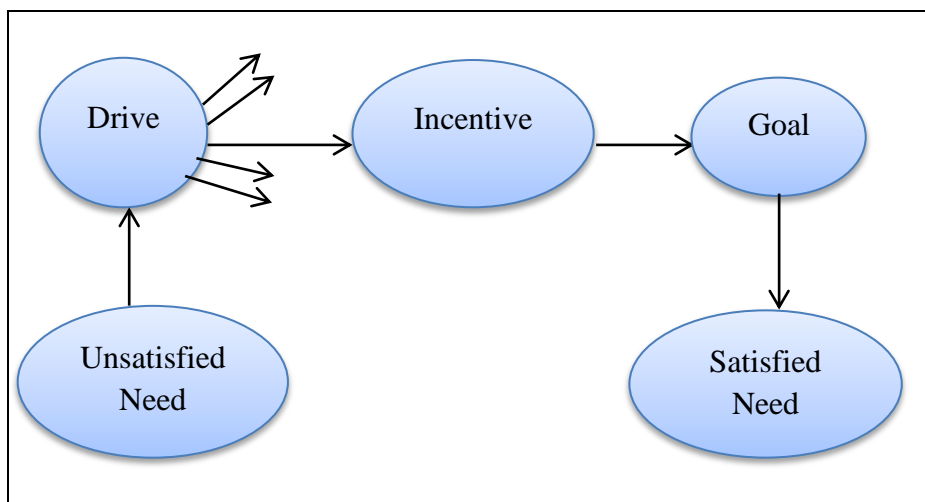
David McClelland, dalam Anwar Prabu (2011 : 94), mengungkapkan bahwa : motivasi kerja merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut Hasibuan (2011 : 143), 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.

Sedangkan Menurut Winardi (2009 : 79) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah :

“suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya, pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapinya.”

Dengan pengertian di atas bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan yang ada dalam diri setiap orang yang memiliki keinginan untuk melakukan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan.



**Gambar 2.2 Motivasi sebagai Pembangkit Dorongan**

Sumber : A.P.Mangkunegara (2011 : 203)

*Keterangan* : Bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

#### **2.1.4.2 Teori-Teori Motivasi Kerja**

Teori – teori motivasi kerja banyak lahir dari pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Teori-teori sangat penting bagi perusahaan dalam memahami karyawan. Teori motivasi harus dipahami oleh pimpinan, sehingga mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi pegawai bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa pegawai berprestasi tinggi.

Sebelum menjelaskan beberapa teori motivasi, dapat diketahui bahwa teori motivasi dapat dikategorikan dalam 3 kelompok yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2011 : 163), 3 kelompok tersebut adalah :

1. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*)

Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan/kegiatan, teori ini menjelaskan mengapa kebutuhan manusia berubah oleh waktu.

2. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*)

Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi. Beberapa teori-teori yang

jatuh dalam kategori ini adalah teori harapan, teori ekuitas, dan tujuan pengaturan dalam manajemen penelitian.

3. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*).

Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan.

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Berikut beberapa teori motivasi:

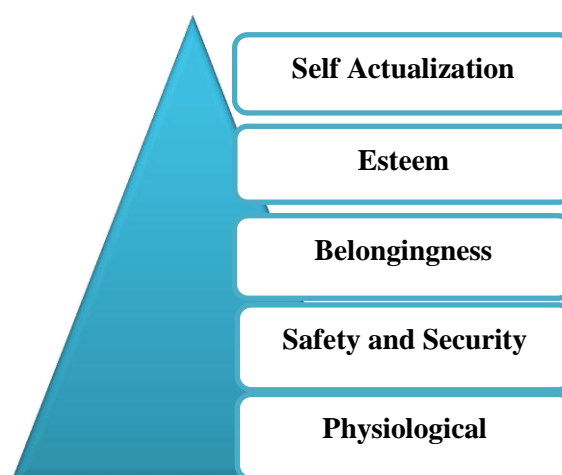
A. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak akan bisa memotivasi pegawai jika kebutuhan pegawai belum bisa terpenuhi oleh perusahaan. Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai itu sendiri. Abraham Maslow dalam Anwar Prabu (2011 : 165), mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan yang wajib dipenuhi oleh tiap individu yaitu untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain, tiap individu melakukan pekerjaan atau kegiatan yang memungkinkan ia mendapatkan penghormatan dan penghargaan dari masyarakat.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida



**Gambar 2.3 Hierarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow**  
Sumber : A.P.Mangkunegara (2011 : 183)

B. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg dalam Anwar Prabu (2011 : 190)

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg, teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Herzberg melakukan penelitian dengan cara melakukan wawancara. Masing-masing responden diminta untuk menceritakan sesuatu yang terjadi entah itu yang menyenangkan (memberikan kepuasan) ataupun tidak menyenangkan, atau yang tidak memberikan kepuasan. Kemudian hasil wawancara itu dianalisis dengan menggunakan analisis isi untuk menentukan mana faktor yang memberikan kepuasan atau yang tidak memberikan kepuasan. Setelah dianalisis maka dapat dikategorikan dalam dua faktor, dalam Siagian (2011 : 90), yang dikutip dari Herzberg, teori dua faktor itu yaitu faktor motivasional dan faktor higine. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

C. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar Prabu (2011:94)

David McClalland mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

- 1) *Need for Achievement*, (kebutuhan untuk berprestasi)
- 2) *Need for Affiliation*, yaitu (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)
- 3) *Need for Power*, yaitu (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

#### D. Teori ERG (*Existance, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

- 1) *Existance needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- 2) *Relatedness needs*, Kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan yang dirasakan antar karyawan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Gwoeth Needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan poribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

#### 2.1.4.3 Prinsip Prinsip Dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut

A.Anwar Prabu Mangkunegara (2011 : 261) diantaranya yaitu :

##### 1. Prinsip partisipasi

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

##### 2. Prinsip komunikasi



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

3. Prinsip mengakui adil bawahan

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

4. Prinsip pendelegasian wewenang

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

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **2.1.4.4 Jenis – Jenis Motivasi**

Individu yang berbeda merasa termotivasi melalui cara yang berbeda pula. Berikut jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2012 :150), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

#### 1. Motivasi Positif ( insentif positif )

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

#### 2. Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negative semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.1.4.5 Proses Motivasi**

Proses motivasi itu sendiri merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan ganjaran. Proses motivasi dimulai dari munculnya kebutuhan yang belum terpenuhi, yang menyebabkan adanya ketidak-seimbangan dalam diri seseorang dan berupaya untuk menguranginya dengan perilaku tertentu, Hasibuan (2012 : 152), mengemukakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan

#### 2. Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam komunikasi yang baik dengan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan.

### 3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan karyawan, Karyawan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi secara intensif tersebut diperolehnya.

### 4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawannya. Dimana tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian komunikasi.

### 5. Fasilitas

Pimpinan penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi (perusahaan) dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

### 6. Team Work

Pimpinan harus membentuk Team Work yang terkoordinir baik yang bias mencapai tujuan perusahaan. Team Work perusahaan. Team Work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi

lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi Mc. Clelland menguatkan pada tiga konsep dalam Anwar Prabu (2011 : 337) yaitu :

- 1) *Need for Achievement*, (kebutuhan untuk berprestasi) yang meliputi indikator, berusaha melakukan sesuatu dengan cara – cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang didalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- 2) *Need for Affiliation*, yaitu (kebutuhan untuk memperluas pergaulan) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan, atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama dari pada berkompetisi, dan selalu menghindari konflik.
- 3) *Need for Power*, yaitu (kebutuhan untuk menguasai sesuatu) yang meliputi menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada, dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

#### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Kepuasan kerja merupakan alat ukur sejauh mana karyawan bisa berkontribusi dan tercermin dalam produktivitas kerja yang dihasilkannya. Kepuasan kerja juga menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan, dan masyarakat. Bagi

individu penelitian tentang kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup.

Bagi bidang perusahaan penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan industri dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. Sedangkan bagi masyarakat tentunya akan menikmati hasil kapasitas maksimal dari individu serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat dia bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Dimana produktivitas kerja akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi. Untuk itu, manajer perlu mamahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan. Adapun pengertian-pengertian kepuasaan kerja menurut para ahli yaitu :

Menurut Keits Devis dalam buku Mangkunegara (2011 ; 117), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah :

*“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”.*

Yang artinya kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Hasibuan ( 2012 : 202 ), menyatakan bahwa :

“Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.”

Sedangkan menurut Luthans dalam Anwar Prabu (2010 : 115), mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya.

Dari definisi - definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

#### **2.1.5.2 Teori Kepuasan Kerja**

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawyer dalam Mangkunegara (2010 : 120) yang dikenal dengan *equity model theory*/teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada 3 tingkatan karyawan, yaitu :

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga tidak mungkin mau pindah ke tempat lain.

3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja. Gary Yukl dalam Veithzal Rivai (2012 : 180), teori kepuasan kerja antara lain :

1. Teori Ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif sebaliknya apabila yang akan didapat pegawai lebih rendah daripada apa yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tidak puas.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas/tidak puas, tergantung pada ada/tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu sistem, khususnya sistem kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai

yang mendukung pekerjaannya seperti, pendidikan, pengalaman, tugas dan peralatan/perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan Menurut Herzberg dalam Mangkunegara (2010 : 123) mengungkapkan teori 2 faktor (*Two Factor Theory*), menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang *continue*. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu *satisfies/motivator and dissatisfies*.

- a) *Satisfies* adalah faktor-faktor / situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan. Kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b) *Dissatisfies (Hegein Factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan.

### **2.1.5.3 Alasan Pentingnya Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu/keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor kepuasan kerja ini. Menurut Indrawijaya (2010 : 72) kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap,



pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja itu tidak nampak dan nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan walupun sulit dan abstrak tetapi perlu diperhatikan.

Lebih lanjutnya Indrawijaya (2010 : 72) mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Diantaranya:

1. Alasan nilai para pegawai.

Pegawai menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaannya. Oleh karena itu baik manejer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.

2. Alasan kesehatan jiwa.

Pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang penting, cenderung membawanya kelingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.

3. Alasan kesehatan jasmani.

Hasil penelitian yang dihasilkan oleh Palmore (1969) diamerika serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur panjang dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi.

#### **2.1.5.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robins and Judge dalam Mangkunegara (2010 : 250) ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Pegawai

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor Pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan interaksi sosial dan hubungan kerja.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Menurut Luthans dalam Anwar Prabu (2010 : 225), ada 6 dimensi kepuasan kerja adalah yang merupakan 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. *Pay*/Upah atau gaji,

merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

2. *Working condition*/ Kondisi kerja

Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

### 3. *Co-worker/* Rekan kerja

Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang “kuat” menjadi sumber dukungan, kenyamanan, bantuan, dan nasihat bagi karyawan.

### 4. *Supervision/* Supervisi

Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan. Supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan mempengaruhi karyawan agar bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### 5. *The work itself/* Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

### 6. *Promotion opportunities/* Promosi Jabatan

Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja), akan meningkatkan kepuasan kerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai penilaian kinerja, motivasi kerja, yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah table perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

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

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Kesimpulan	Variabel
1.	Cindi Ismi Januari (2015) Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan kerja dan Prestasi Kerja pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Malang	Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%).	<b>Persamaan</b> Penilaian kinerja Kepuasan Kerja <b>Perbedaan</b> Prestasi kerja
2.	Dini Sri Mulyani (2010) Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT.POS Indonesia (Persero), Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja.	<b>Persamaan</b> Penilaian Kinerja Kepuasan Kerja <b>Perbedaan</b> -
3.	Ian Nurpatia Suryawan (2013) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Universitas "T" Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja	<b>Persamaan</b> Motivasi Kerja Kepuasan Kerja <b>Perbedaan</b> -
4.	Ida Ayu Brahmasari (2010) Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Pei Hai International	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap	<b>Persamaan</b> Motivasi Kerja Kepuasan Kerja <b>Perbedaan</b> Budaya Organisasi

	Wiratama Indonesia	kepuasan kerja.	
5.	Reni Sancoko (2013) Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.POS Indonesia (Persero), Malang.	Berdasarkan hasil analisis dari uji simultan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan atas penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	<b>Persamaan</b> Penilaian Kinerja Motivasi Kerja Kepuasan Kerja <b>Perbedaan</b> -
6.	Nur Susilaningsih (2011) Pengaruh Kepemimpinan, Penilaian Kinerja, dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri	Menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	<b>Persamaan</b> Penilaian Kinerja Motivasi Kerja Kepuasan Kerja <b>Perbedaan</b> Kepemimpinan

Berdasarkan tabel posisi penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut ulasan mengenai penelitian terdahulu diatas :

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Cindi Ismi Januari (2015) di PT.Telekomunikasi Indonesia, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai Beta 0,885 atau 88,5% sedangkan sisanya 11,5% dipengaruhi variabel lain yaitu prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dini Sri Mulyani (2010) meneliti pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.POS Indonesia (Persero) Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Koefisien korelasi antara variabel X (penilaian kinerja) terhadap variabel Y (kepuasan kerja karyawan) berada dalam kategori tinggi, yakni sebesar 0,76. Sedangkan angka koefisien determinasinya 57,76% artinya kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh penilaian kinerja sebesar 57,76%, dengan demikian faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 42,24% adalah faktor yang tidak diteliti oleh penulis.

Pada penelitian sebelumnya, Ian Nurpatricia Suryawan (2013) yang meneliti mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas "T" menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja benar-benar mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini berarti Fakultas Ekonomi Universitas "T" wajib untuk menjaga motivasi dari setiap dosen yang mengajar didalam agar kepuasan kerja mereka tetap meningkat. Dengan nilai kepuasan kerja yang meningkat diharapkan performa dan prestasi kerja juga akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari (2010) terhadap karyawan di PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia menyebutkan bahwa karyawan ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Dengan kinerja yang tinggi dan budaya organisasi yang mendukung, kepuasan kerja karyawan akan tercipta

dengan baik. Penelitian yang dilakukan Ida Ayu, hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Reni Sancoko (2013) mengenai pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.POS Indonesia (Persero), Malang, menjelaskan bahwa implikasi manajerial perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT.POS Indonesia dilihat dari perputaran kerja, tingkat kehadiran, pencapaian karir yang diperoleh, dan dari uji simultan diketahui bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.POS Indonesia (Persero) Malang.

Sedangkan penelitian lain dilakukan oleh Nur Susilaningsih (2011) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Penilaian Kinerja, dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri.” Analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan Path Analysis. Hasil yang ditemukan antara lain adanya hubungan antara kepemimpinan, penilaian kinerja, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini, kepemimpinan yaitu pemimpin perusahaan hendaknya selalu konsisten dalam memperhatikan kebutuhan maupun harapan karyawan, berupa penilaian kinerja yang obyektif maupun dorongan terhadap pekerjaan karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terjaga dengan baik.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Salah satu faktor yang dapat diandalkan untuk menciptakan keunggulan dalam suatu organisasi yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif untuk mendukung efisiensi dan efektifitas instansi atau organisasi. Instansi atau organisasi yang memiliki SDM yang handal akan dapat menciptakan kinerja dan motivasi kerja yang tinggi sehingga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan didalam organisasi.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Banyak faktor yang akan menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan yang dipahami dalam konsep perubahan perilaku, diantaranya adalah penilaian kinerja dan motivasi kerja.

Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk menverifikasi bahwa individu-individu memenuhi setiap tandar-standar kinerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau kelompok. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka.

Selain penilaian kinerja, motivasi sangat penting bagi karyawan dan perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang karyawan harus memiliki motivasi



sehingga dapat memberikan dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

Sebagaimana pada tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antar variabel.

### **2.3.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2012 : 123), penilaian kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Alasan kepuasan kerja dilakukan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka. Sedangkan dari hasil penelitian Cindi Ismi Januari (2015), Dini Sri Mulyani (2010), Reni Sancoko (2013), dan Nur Susilaningih (2011), terbukti bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada suatu sasaran organisasi. Karena motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam mengejar suatu tujuan organisasi, karena motivasi sangat berkaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan.

Hal ini diperkuat oleh Gouzali (2010 : 257), mengkaitkan motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan ketegangan, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan. Dari hasil penelitian Ian Nurpatria Suryawan (2013), Ida Ayu Brahmajari (2010), Reni Sancoko (2013), dan Nur Susilaningsih (2011), terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

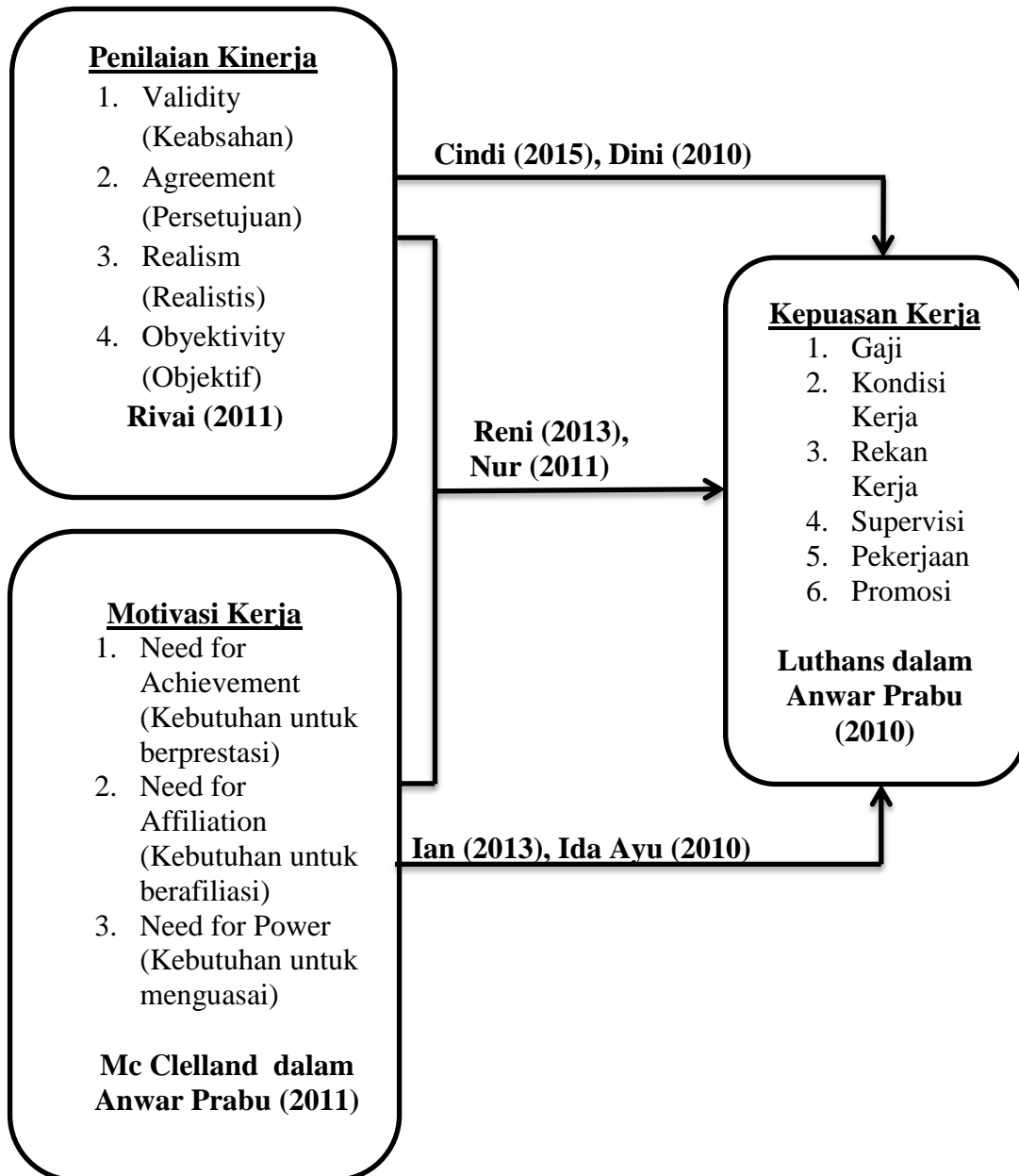
Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Untuk menunjang itu semua, peran penilaian kinerja sangat penting, karena dapat meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer. Namun tanpa didukung motivasi yang tinggi, maka tidak akan mendapat kepuasan kerja yang optimal. Dalam menggerakkan semangat/motivasi karyawan langkah yang harus diambil perusahaan yaitu dengan memperhatikan kebutuhan, serta keinginann atau harapan dari karyawan yang dinilai baik untuk membentuk kepuasan kerja karyawan dan mengembangkan sebuah organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Elnes L McCommick dalam Mangkunegara (2011), mengemukakan pengaruh antara penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Yaitu penilaian kerja merupakan salah satu proses yang dilakukan pemimpin perusahaan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan dan kemauan/ motivasi karyawan dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil penelitian Reni Sancoko (2013) dan Nur Susilaningih (2011) terbukti bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

## 2.4 Hipotesis

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

### 1. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

### 2. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.