

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam dunia kerja yang berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2019), kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan untuk berkembang. Herzberg dalam teori dua faktornya membedakan antara faktor motivasi (motivators) dan faktor kebersihan (hygiene factors). Motivators seperti pencapaian dan pengakuan meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan hygiene factors seperti gaji dan kondisi kerja mencegah ketidakpuasan tetapi tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen mengandung aktivitas untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, baik itu sumber daya manusia, finansial, maupun material, guna mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling produktif.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam suatu organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, manajemen berfokus pada optimalisasi penggunaan sumber daya, baik itu manusia, finansial, maupun material, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang paling produktif.

Menurut Robbins dan Judge (2019), manajemen adalah serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efisien dan efektif.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan aspek penting dalam mengelola organisasi agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuannya secara efektif. Stoner dan Freeman (2019), dan dikembangkan lebih lanjut oleh para ahli manajemen modern, terdapat empat fungsi utama dalam manajemen, yaitu:

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah proses menentukan tujuan organisasi serta strategi yang diperlukan untuk mencapainya. Robbins dan Coulter (2020) menyatakan bahwa perencanaan yang baik membantu organisasi mengantisipasi tantangan dan mengalokasikan sumber daya secara efektif.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya dan tugas agar dapat dijalankan dengan efisien. Menurut Stoner dan Freeman (2019), fungsi ini mencakup pembagian kerja, struktur organisasi, dan koordinasi antarbagian dalam organisasi.

3. Pengarahan (Leading)

Pengarahan melibatkan kepemimpinan dalam menggerakkan individu atau tim untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kotler dan Keller (2019), fungsi ini mencakup komunikasi, motivasi, serta pengambilan keputusan yang efektif.

4. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah fungsi yang memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. pengendalian melibatkan evaluasi kinerja dan tindakan korektif jika terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.

Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen ini, organisasi dapat lebih mudah mencapai efisiensi dan efektivitas dalam operasionalnya.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen merupakan proses yang melibatkan berbagai unsur yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi. Para ahli telah mengidentifikasi beberapa unsur utama dalam manajemen yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi agar dapat beroperasi secara efektif. Berikut adalah unsur-unsur manajemen menurut beberapa ahli:

1. Manusia (Man)

Manusia merupakan unsur utama dalam manajemen, karena setiap kegiatan organisasi melibatkan individu atau kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2021), sumber daya manusia yang kompeten sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visinya. Tanpa manajemen yang baik terhadap manusia, tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Uang (Money)

Uang adalah sumber daya penting yang digunakan untuk membiayai berbagai aspek operasional organisasi. Robbins dan DeCenzo (2019) menyatakan bahwa manajemen keuangan yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk keberlanjutan bisnis.

3. Material (Materials)

Material adalah sumber daya fisik yang diperlukan dalam proses produksi atau penyediaan layanan. pengelolaan material yang efisien akan meningkatkan efektivitas produksi dan mengurangi pemborosan.

4. Mesin (Machines)

Mesin dan teknologi merupakan faktor pendukung yang membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam organisasi. Terry (2019) mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi yang tepat dapat mempercepat proses kerja dan meningkatkan kualitas hasil produksi.

5. Metode (Methods)

Metode mengacu pada cara atau prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi. David (2020) menekankan

bahwa metode yang efektif harus disesuaikan dengan kondisi organisasi serta perkembangan teknologi dan pasar.

6. Pasar (Market)

Pasar adalah lingkungan tempat organisasi beroperasi dan menawarkan produk atau jasanya. Menurut Kotler dan Keller (2019), pemahaman terhadap pasar yang baik memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan tren industri.

7. Waktu (Minute)

Waktu merupakan unsur yang tidak dapat diperbarui, sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan produktivitas. Hasibuan (2021) menyatakan bahwa perencanaan waktu yang efisien dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan secara lebih efektif dan tepat waktu.

Dengan memahami dan mengelola ketujuh unsur di atas secara optimal, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saingnya dalam dunia bisnis yang semakin kompleks.

2.1.2 Manajemen Sumberdaya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya dalam mengelola dan mengembangkan tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan. Kegiatan ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karier karyawan, serta inisiatif dalam pengembangan organisasi. Karena manusia adalah aset utama dalam manajemen sumber daya manusia, mereka perlu dikelola dan diperlakukan dengan baik serta tepat.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengendalian tenaga kerja dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi sekaligus kesejahteraan karyawan. MSDM berfokus pada optimalisasi potensi dan keterampilan sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Menurut Dessler (2021), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan, mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga pemberian kompensasi dan pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam mengelola tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2020), fungsi MSDM mencakup:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja di masa depan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Proses ini mencakup pencarian, penyaringan, dan pemilihan kandidat terbaik untuk mengisi posisi dalam organisasi.

3. Pengembangan dan Pelatihan

Pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka agar lebih produktif dalam bekerja.

4. Manajemen Kinerja

Evaluasi kinerja karyawan dilakukan untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai dengan standar organisasi dan memberikan kontribusi optimal.

5. Kompensasi dan Benefit

Pemberian gaji, insentif, serta tunjangan bagi karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

2.1.2.3 Unsur-unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari berbagai aspek yang mendukung efektivitas pengelolaan tenaga kerja. Menurut Dessler (2021), unsur-unsur utama MSDM meliputi:

1. Sumber Daya Manusia

Individu yang bekerja dalam organisasi dan menjadi aset utama dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kebijakan SDM

Aturan dan pedoman yang mengatur hubungan antara organisasi dan karyawan.

3. Struktur Organisasi

Bagaimana organisasi mengatur tenaga kerja dalam berbagai departemen dan posisi.

4. Budaya Organisasi

Norma, nilai, dan kebiasaan yang membentuk lingkungan kerja dalam organisasi.

5. Teknologi SDM

Sistem informasi yang digunakan untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Dengan memahami dan menerapkan unsur-unsur ini, organisasi dapat mengoptimalkan pengelolaan tenaga kerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Secara umum, setiap individu bekerja dengan tujuan tertentu, seperti memenuhi kebutuhan hidup. Dalam bekerja, mereka juga memiliki harapan terhadap sesuatu yang ingin diperoleh, seperti gaji. Ketika harapan tersebut terpenuhi, akan timbul kepuasan dalam bekerja. Namun, tingkat kepuasan setiap orang berbeda-beda, tergantung pada apa yang mereka harapkan dan inginkan.

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dialami individu saat berada dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Konsep ini tidak dapat dijabarkan secara rinci karena setiap individu memiliki parameter kepuasan yang berbeda. Dalam konteks organisasi atau perusahaan, kepuasan kerja perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta sebagai indikator kenyamanan mereka dalam lingkungan kerja, baik dari segi materi maupun non-materi. Berikut adalah beberapa definisi kepuasan kerja menurut para ahli:

Menurut Fauzia Agustini (2019:57) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja.

Menurut Agus suyatno et al. (2020:60) menyatakan bahwa Kepuasan kerja mencakup perasaan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat berupa perasaan puas/tidak puas seorang terhadap aspek aspek spesifik dalam pekerjaannya, antara lain dari segi gaji, rekan kerja, atau lingkungan fisik tempat kerjanya.

Berdasarkan definisi-definis yang telah disampaikan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kinerja adalah sebuah sikap emosional terhadap pekerjaannya, bisa bersifat puas ataupun tidak puas tergantung beberapa aspek seperti gaji, iklim kerja, situasi kerja dan rekan kerjanya.

2.1.1.2 Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap karyawan dalam menjalankan tugasnya, baik secara fisik maupun psikis. Oleh karena itu,

perusahaan atau organisasi perlu melakukan survei kepuasan kerja secara rutin untuk memastikan kesejahteraan dan kinerja karyawan tetap optimal. Adapun fungsi dari kepuasan kerja menurut Fauzia Agustini (2019:57), diantaranya :

1. Meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya.
2. Meningkatkan semangat kerja karyawan .
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Meningkatkan prestasi kerja karyawan.
5. Menumbuhkan komitmen organisasi.
6. Menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.1.1.3 Teori Kepuasan Kerja

Shaman dan Chandra dalam Meithiana Indrasari (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori *need fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaiiknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2. Teori *equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi equity dalam tiga bagian yakni:

- a) *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain.
- b) *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain.
- c) *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan *input-output* dirinya dan *input-output* pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

3. Teori *discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

4. Teori motives *two factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidak puasan pegawai yakni:

- a) Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor- faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja.
- b) Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

5. Teori social *reference-group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaanya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak

selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

2.1.1.5 Variabel-Variabel Penentu Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebuah hal yang sulit diatur karena kepuasan itu sendiri bersifat individual dan berbeda antara satu orang dengan yang lainnya. Namun, ada beberapa variabel yang bisa menjadi penentu kepuasan kerja seperti menurut Fauzia Agustini (2019:57) ada 4 (empat) variabel yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya :

1. Pekerjaan yang menantang

Orang cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik/tanggapan tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

2. Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, maka kepuasan berpotensi muncul.

3. Iklim kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.

4. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari suatu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu tidak mengejutkan bahwa bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung, mendorong kepuasan kerja. Secara umum kepuasan karyawan meningkat ketika atasan mampu memahami bawahannya dengan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, dan mendengar pendapat karyawan.

Wexley dan Yukl dalam Meithiana Indrasari (2019), menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri 7 (tujuh) dimensi yakni sebagai berikut:

1. Kompensasi

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

2. Supervisi

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai

3. Pekerjaan itu sendiri

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hubungan dengan rekan kerja

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai.

6. Kesempatan memperoleh perubahan status.

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai

7. Keamanan kerja

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba

2.1.1.5 Dampak Dari Kepuasan/Ketidak Puasan Kerja

Menurut Fauzia Agustini (2019:61), ada dampak dari kepuasan dan ketidak puasan karyawan, diantaranya:

1. Terhadap Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor lain disamping kepuasan kerja. Lawler dan Porter berpendapat produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dibuktikan dengan unjuk kerja yang unggul.

2. Terhadap Semangat Kerja

Kepuasan kerja karyawan akan mengakibatkan meningkatnya pula semangat kerja para karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam bekerja akan mengakibatkan pula menurunnya semangat dalam bekerja. Semangat kerja merupakan sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Melakukan pekerjaan dengan semangat kerja yang tinggi dapat mengakibatkan meningkatnya pula produktivitas kerja para karyawan.

3. Terhadap Kemangkiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran lebih bersifat spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja, berbeda dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Steers dan Rhodes mengembangkan model pengaruh dari kehadiran. Ada dua faktor pada perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley, Horner, dan Hollingworth menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap (misalnya berfikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Menurut Stephen P. Robbins ketidakpuasan kerja pada

karyawan dapat diungkapkan melalui berbagai cara misalkan selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindar dari tanggung jawab.

4. Terhadap Kesehatan

Ada beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Kajian yang dilakukan oleh Kornhaus tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan. Meskipun jelas adanya hubungan kepuasan kerja dengan kesehatan, namun hubungan kausalnya masih tidak jelas. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling menguatkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam maupun luar individu yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat dan komitmen guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Dalam konteks kerja, motivasi

menjadi faktor penting yang menentukan seberapa besar upaya yang diberikan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Mangkunegara (2020), motivasi kerja adalah suatu kondisi yang mendorong karyawan agar mampu mencapai tujuan organisasi melalui peran dan tugas yang dijalankan secara optimal. Motivasi kerja mencerminkan semangat, antusiasme, dan keinginan seseorang untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Handoko (2020) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi timbulnya gairah, semangat kerja, dan keinginan individu untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan organisasi. Tanpa motivasi yang kuat, karyawan cenderung tidak memiliki inisiatif atau antusiasme dalam bekerja.

2.1.4.2 Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki beberapa fungsi penting dalam dunia kerja. Antara lain menurut Hasibuan (2021:95):

- 1. Meningkatkan Produktivitas**

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha bekerja lebih keras dan efisien.

- 2. Mendorong Kreativitas dan Inisiatif**

Motivasi mampu memicu karyawan untuk menghasilkan ide baru dan menyelesaikan tugas dengan cara yang inovatif.

3. Menumbuhkan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang termotivasi akan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan.

4. Mengurangi Tingkat Turnover dan Absensi

Motivasi yang tinggi dapat menurunkan tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan dan meningkatkan kedisiplinan kerja.

2.1.4.3 Teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi kerja yang relevan dalam penelitian ini, antara lain menurut Robbins dan Judge (2019):

- **Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Karyawan akan termotivasi apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara bertahap.

- **Teori Dua Faktor Herzberg**

Herzberg membedakan antara faktor-faktor higienis (seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan kerja) yang mencegah ketidakpuasan, dan faktor motivator (seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab) yang mendorong kepuasan dan kinerja tinggi.

- **Teori Harapan (Expectancy Theory) - Vroom**

Teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi jika percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, yang pada

gilirannya akan menghasilkan penghargaan yang diinginkan (Ivancevich et al., 2020).

2.1.4.4 Variabel-Variabel Penentu Motivasi Kerja

Variabel-variabel yang memengaruhi motivasi kerja antara lain menurut Mangkunegara (2020:94):

- 1. Kompensasi**

Imbalan atau gaji yang layak dan sesuai menjadi pendorong utama dalam meningkatkan motivasi.

- 2. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan menambah semangat kerja karyawan.

- 3. Pengakuan dan Penghargaan**

Karyawan yang mendapatkan pengakuan atas pencapaiannya cenderung merasa dihargai dan termotivasi.

- 4. Kesempatan Pengembangan Karier**

Peluang untuk naik jabatan atau memperoleh pelatihan membuat karyawan merasa diperhatikan dan memiliki masa depan di perusahaan.

- 5. Hubungan Sosial di Tempat Kerja**

Hubungan yang harmonis dengan atasan maupun rekan kerja dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi karyawan dalam bekerja.

2.1.5 Kinerja

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan sudah dipastikan memiliki karyawan dengan kinerja yang berbeda beda, baik itu dari kualitas kerja, cara dia menyelesaikan pekerjaan atau kecepatan dia dalam menyelesaikan pekerjaan. Suatu organisasi ataupun perusahaan memiliki standar mutu kinerja yang berbeda-beda tergantung kepada bagaimana mereka memilih atau melatih sumberdaya manusianya.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Sebuah organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang perlu memiliki karyawan yang berkualitas. Ciri-ciri pegawai yang berkualitas adalah seorang pegawai yang dapat bekerja sesuai dengan target-target perusahaan. Jika sebuah perusahaan atau organisasi ingin mendapatkan karyawan dengan kinerja yang baik maka perlu penetapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat berdasarkan standar yang ditetapkan perusahaan, seperti contohnya standar mutu karyawan. Standar tersebut bentuknya bisa bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukur dan standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukur dan standarnya), tergantung kepada bentuk pekerjaan itu sendiri. Sebuah kinerja yang baik dihasilkan berdasarkan beberapa faktor baik itu faktor eksternal maupun faktor internal termasuk faktor individu itu sendiri, seperti halnya pengalaman kerja yang lama dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Adhari (2021:74) mengemukakan bahwa

“Kinerja karyawan menunjukan pada kemampuan internal dalam melakukan dan melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya”

Maka dapat disimpulkan, kinerja adalah suatu hasil yang berkaitan dengan usaha individu dalam mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Kinerja

Tercapainya kinerja yang baik oleh seorang karyawan bisa dikarenakan adanya upaya ataupun tindakan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Upaya atau tindakan tersebut bisa berupa pendidikan, pengalaman kerja atau kedisiplinan. Pada dasarnya pendidikan bisa didapatkan karyawan dari perusahaan seperti adanya pelatihan atau bisa juga dari luar perusahaan seperti kursus. Sedangkan untuk pengalaman berkaitan dengan masa kerja karyawan tersebut, semakin lama ia bekerja pada bidang tersebut maka semakin banyak pengalaman yang dia dapatkan, seiring berjalannya waktu pengalaman tersebut akan membuat kinerja semakin baik. Sedangkan untuk kedisiplinan itu menggambarkan antara pendidikan dan pengalaman yang telah karyawan tersebut dapatkan, semakin banyak dia mendapatkan pendidikan dan semakin banyak dia mendapatkan pengalaman maka akan semakin disiplin. Disamping itu, masih banyak faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan

dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

2.1.5.3 Peningkatan Kinerja

Sebuah perusahaan atau organisasi pasti ingin mencapai tujuannya, salah satu cara agar tujuannya dapat tercapai adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan peningkatan kinerja karyawan dapat bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan standar mutu perusahaan tersebut. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Menurut Afandi (2019), kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan waktu. Afandi menekankan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor motivasional, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Upaya tersebut berupa perbaikan kualitas sumber daya yang ada di dalamnya misalnya menetapkan kompetensi setiap staf, menyeimbangkan jumlah kerja dengan beban kerja, pemenuhan sarana fisik, perbaikan sistem manajemen dan memberi perhatian kepada seluruh staf serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi organisasinya”

2.1.5.4 Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut Silaen, dkk (2021:148) terdapat beberapa kriteria yang perlu ada demi mendapatkan hasil yang diinginkan, diantaranya:

1. Praktis

Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki.

Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama

2. Orientasi waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batasan waktu.

3. Spesifik

Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.

4. Melibatkan komitmen

Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan. Rencana peningkatan kinerja dirancang untuk mengubah perilaku pekerja. Untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan, yaitu sebagai berikut:

a) *Desire* (Keinginan)

Terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah. Tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.

b) *Knowledge and Skill* (Pengetahuan dan Keterampilan)

Pekerja harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan. Untuk itu, harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

c) Climate (Iklim)

Pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda. Faktor terpenting dalam iklim adalah manajer. Manajer dapat memberikan tipe iklim sebagai berikut:

d) *Preventing*

Manajer tidak mengizinkan pekerja melakukan apa yang mereka ingin lakukan. Iklim kerja semacam ini tidak akan mendorong pekerja berkembang.

2.1.5.5 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2019) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

3. Disiplin kerja

Taat kepada hukum yang berlaku

4. Inisiatif

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

5. Ketelitian

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

6. Kepemimpinan

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

7. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

8. Kreativitas

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

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu rujukan penulis dalam melakukan penelitian guna memperkaya teori yang digunakan untuk mengkaji penelitian yang akan lakukan penulis. Berikut penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

N o	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Tujuan penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Persamaa n	Perbedaa n
1	Rahmawati (2020) pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di perusahaan jasa. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 8(2), 45-60.	Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di perusahaan jasa.	Kuantitati f	menunjukka n bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dalam perusahaan jasa di Indonesia.	Variabel Kepuasan kerja	Lokasi Penelitian . Variable loyalitas karyawan
2	Bintang perdana (2023)	Mengetahui pengaruh kepuasan kerja tenaga	peneliti n campura n (mixed	Hasil penelitian menunjukan bahwa	Variabel Kepuasan kerja	Lokasi Penelitian.

N o	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Tujuan penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Persamaa n	Perbedaa n
	Analisis Kepuasan Tenaga Kesehatan Dalam Meningkatka n Kinerja Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit Al Islam Jurnal Manajemen Informasi dan Administrasi Kesehatan (JMIAK) ISSN: 2621- 6612 ESSN: 2622-6944	kesehatan terhadap peningkatan kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Al Islam.	methods)	pengaruh kepuasan kerja tenaga kesehatan terhadap peningkatan kinerja tenaga kesehatan memiliki hasil yang positif berdasarkan hasil olah data yang menunjukkan nilai yang terkategori tinggi	Variable kinerja	

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Tujuan penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Riza Ovita Risqi, Mirwan Ushada & Wahyu Supartono (2015) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Kansei Engineering Perusahaan Xyz, AGRITECH, Vol. 35, No. 1, Februari 2015	Mengetahui besar pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan XYZ.	Kuantitatif	Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, diperoleh nilai adjusted r square sebesar 44,1% yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan sebagai variabel Y dipengaruhi oleh kepuasan dan beban kerja sebagai variabel X sebesar 44,1%. Persentase sisanya	Variabel Kepuasan kerja Variable kinerja	Lokasi Penelitian. Metode penelitian yang berbeda

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Tujuan penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				sebesar 55,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.		
4	Riski Damayanti , Agustina Hanafi , & Afriyadi Cahyadi (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)	Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan non medis di RS Islam Siti Khadijah Palembang.	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa : Ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel Kepuasan kerja Variable kinerja	Lokasi Penelitian.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Tujuan penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	JEMBATAN – Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XV No 2, Oktober 2018			Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, Sumatera Selatan.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat disusun kerangka pemikiran bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan karier memiliki peran penting dalam menentukan kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja individu dalam perusahaan.

Selain pada teori hasil prasurvey yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya

2.2.1 Pengaruh Simultan Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua faktor penting yang saling berkaitan dan secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Motivasi mendorong karyawan untuk bertindak dan mencapai tujuan, sementara kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif atau negatif yang dirasakan terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, sementara kepuasan kerja menciptakan suasana hati yang baik dan mendukung keberlangsungan kinerja. Karyawan yang termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki tingkat loyalitas dan komitmen kerja yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja mereka.

Sutrisno (2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat tercipta melalui beberapa faktor, seperti gaji yang adil, hubungan kerja yang harmonis, lingkungan kerja yang nyaman, serta peluang pengembangan karier. Ketika karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi, mereka akan merasa dihargai dan lebih terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaik.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan. Luthans (2019) mengemukakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi yang tinggi dan menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Karyawan yang tidak puas cenderung

memiliki tingkat absensi yang tinggi dan kemungkinan besar mencari pekerjaan di tempat lain. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

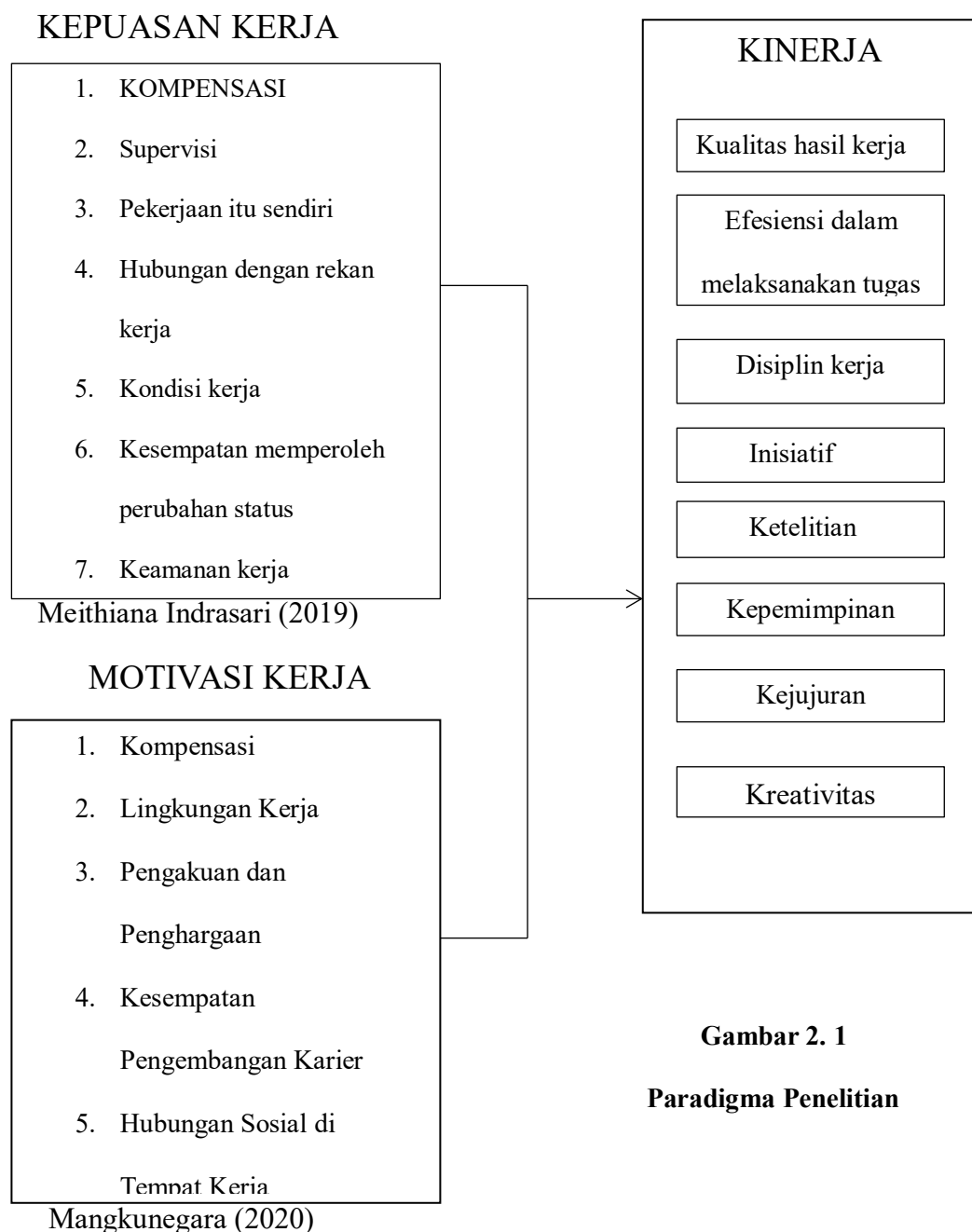
Motivasi merupakan elemen penting dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam dunia kerja, motivasi menjadi faktor pendorong utama yang memengaruhi perilaku, semangat, dan produktivitas karyawan.

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih antusias dalam menyelesaikan tugas, menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kualitas kerja, ketepatan waktu, serta pencapaian target kerja individu maupun tim.

Motivasi dapat bersifat intrinsik, seperti rasa tanggung jawab dan kebanggaan terhadap pekerjaan, maupun ekstrinsik, seperti insentif, penghargaan, dan promosi. Kedua jenis motivasi ini jika diberikan secara seimbang dapat mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

2.3 Paradigma Penelian

Paradigma penelitian adalah kerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antara variabel yang diteliti. Paradigma juga menentukan jumlah dan jenis digunakan, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antar variable. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini, diantaranya:

1. a). Kepuasan Karyawan di Konveksi Keidan Authentic
b). Kinerja Karyawan di Konveksi Keidan Authentic.
2. Kinerja Karyawan meningkat jika kepuasan kerja meningkat tinggi.