

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian

Malayu S.P Hasibuan (2006) menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Vroom dalam Ngalim Purwanto (2006) menyatakan bahwa motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki.

Dikemukakan oleh Frederick Herzberg, ada Teori Dua Faktor (juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori hygiene-motivator). Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi.

Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain.

Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Frederick Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas).

Dua faktor ini oleh Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Gambar II.1 Teori Dua Faktor

Hygiene Factors	Motivator Factor
Gaji, Tunjangan	Perasaan terhadap pencapaian personal
Kebijakan Perusahaan dan Administrasi	Status
Hubungan interpersonal yang baik	Pengakuan
Kualitas supervisi	Tantangan Kerja
Keamanan Kerja	Kesempatan untuk meningkat
Kondisi Kerja	Promosi
Keseimbangan dalam pekerjaan	Kemajuan
Hasil	Hasil
Kepuasan secara umum	Motivasi yang tinggi
Pencegahan terhadap ketidakpuasan	Kepuasan yang tinggi
	Komitmen kuat

Sumber: Frederick Herzberg (2005). *Job Satisfaction Theory*.

Dari gambar II.1 dapat dilihat bahwa teori dua faktor memiliki pembagian seperti berikut:

Hygiene Factors

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai dissatisfiers atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

Motivation Factors

Menurut Herzberg, *hygiene factors* (faktor kesehatan) tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan

sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Menurut Hamzah B. Uno (2008), kerja adalah sebagai 1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan, 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang.

Menurut Ngalim Purwanto (2006), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

- 1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
- 2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
- 3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (reinforce) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu

b. Jenis-Jenis Motivasi

Malayu S. P Hasibuan (2006) mengatakan bahwa jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Menurut Sondang (2002), kepuasan tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada

mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (the work it self), prestasi yang diraih (achievement), peluang untuk maju (advancement), pengakuan orang lain (ricognition), tanggung jawab (responsible).

Menurut Herzberg faktor higienis/extrinsic factor tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Sedangkan faktor motivation/*intrinsic factor* merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi menurut Leidecker & Hall (1999) pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis).

c. Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2007), ada tiga fungsi motivasi, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.

- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

d. Tujuan Motivasi

Ngalim Purwanto (2006) mengatakan bahwa secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu

Hasibuan (2006) berpendapat lain bahwa tujuan motivasi antara lain:

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

e. Indikator Motivasi

Menurut teori faktor Herzberg di atas, yang dikuatkan oleh Hasibuan (2005) ada lima indikator motivasi, yaitu:

1. Pencapaian: Prestasi Kerja
2. Pengakuan: Memberikan serifikat penghargaan, *reward* berupa uang
3. Pekerjaan itu sendiri: Tantangan pekerjaan, kesempatan belajar dan peluang
4. Tanggung Jawab: Merencanakan tugas sendiri tanpa adanya pengawasan terlalu ketat
5. Kemajuan: Kesempatan untuk mendapatkan promosi, kesempatan untuk maju dan berkembang ke tahap yang lebih tinggi.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian

Sutrisno (2010) mengatakan lingkungan kerja juga dapat diartikan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

Lingkungan kerja inilah yang memiliki pengaruh nyata terhadap pelaksanaan tugas karyawan tersebut. Menurut Nitisemito (2013)

lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2003), lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

b. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Prawirosentono (2002) terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja antara lain:

- 1) Meminimumkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerugian.
- 2) Mengoptimalkan penggunaan peralatan dan bahan baku secara lebih produktif dan efisien
- 3) Menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan kegairahan kerja, sehingga menaikkan tingkat efisien kerja. Karena produktivitasnya meningkat dan naiknya efisiensi berarti menjamin kelangsungan proses produksi dan usaha bisnis.
- 4) Mengarahkan partisipasi semua pihak untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan baik sebagai landasan yang menunjang kelancaran operasi suatu bisnis.

Sedangkan menurut Asep (2013), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Oleh karena itu dengan lingkungan kerja yang kondusif secara tidak langsung meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan

c. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Dr. K. Chandrasekar (2011), indikator-indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Tempat dan Fasilitas yang dibutuhkan dalam pekerjaan

Tatanan Fisik dari sebuah kantor penting untuk meningkatkan produktivitas.

2. Hubungan dengan atasan di tempat kerja

Atasan bertindak selaku penyokong karyawan, mengumpulkan, dan mendistribusikan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan agar melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan dukungan positif agar pekerjaan berjalan lancar.

3. Keadilan dalam tempat Kerja

Perlakuan terhadap karyawan yang adil pada tempat kerja memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan semangat yang lebih pada lingkungan kerja.

4. Komunikasi di tempat kerja

Sistem Komunikasi secara formal pada tempat kerja mendukung kepercayaan dan loyalitas di antara karyawan dan mendorong

karyawan menjadi *team work* yang baik. Hubungan tersebut menunjukkan komunikasi baik terjadi pada tempat kerja.

5. Faktor Lingkungan yang mendukung pekerjaan

Perusahaan yang menyediakan tempat kerja yang nyaman seperti pengaturan suhu, pencahayaan, ventilasi yang baik akan berpengaruh positif terhadap pekerjaan pada suatu organisasi.

6. Prosedur untuk identifikasi dan control bahaya

Beberapa prosedur wajib diikuti untuk mengidentifikasi dan melakukan kontrol terhadap baahaya. Prosedur yang diikuti secara disiplin untuk mengidentifikasi dan melakukan kontrol terhadap bahaya pada lingkungan kerja membantu meningkatkan working area.

3. **Kepuasan Kerja**

a. Pengertian

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wesley dan Yulk (dalam Purwanto, 2007), teori kepuasan kerja dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu: Pertama, *discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kedua, *equity theory* yang pada prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu: (a) *input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; (b) *out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya; (c) *comparisons persona*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya.

Ketiga, *Two factor theory* yang membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (a) *satisfiers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advancement*; dan (b) *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: *company*

policy and administration, supervision tehcnical, salary, interpersonal relations, working condition, job security dan status.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

d. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan.

2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji

berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

- 3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka. Jadwal ini dapat dilakukan dengan pengaturan shift atau waktu piket dengan memberi ketentuan kapan pekerjaan itu dimulai dan selesai.
- 4) Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*

e. Indikator kepuasan kerja karyawan

Robbins & Judge (2015) mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

- a. **Kepuasan terhadap pekerjaan.** Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

- b. **Kepuasan terhadap Imbalan.** Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja
- c. **Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan.** Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Pengawasan yang berkala dan selalu dilakukan oleh atasan agar pekerjaan yang diberikan terlaksana dengan baik
- d. **Kepuasan terhadap Rekan Kerja.** Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.
- e. **Kesempatan Promosi.** Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4. **Kinerja Karyawan**

a. Pengertian

Menurut Veithzal (2005), Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya.

Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Menurut Amstrong dan Baron (1998) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Simanjuntak (2005), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

Menurut As'ad (1998) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

b. Kriteria Kinerja

Menurut Schuler dan Jackson (2004) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan semakin pentingnya pengukuran produktivitas dan maraknya penilaian terhadap daya saing. Kriteria ini berfokus pada apa yang

telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin dan Russell (2001), kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2000), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Menurut Ruky (2004), manfaat dari penilaian kinerja antara lain:

- a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan,

- b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan,
- c) Pembinaan Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

Sedangkan menurut Anderson (1993), manfaat penilaian kinerja jika dilihat dari sisi organisasi antara lain:

- a) Meningkatkan komunikasi,
- b) Dapat memberikan motivasi pada karyawannya,
- c) Hubungan yang lebih harmonis,
- d) Dan dari semua itu, tujuan dari diadakannya penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi.

d. Indikator Kinerja

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
2. Kualitas. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

3. Ketepatan. Waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output, serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Kehadiran di tempat kerja. Karyawan hadir di kantor sesuai dengan jam yang telah ditentukan, dan karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan.
5. Cooperation (kerja sama). Kesediaan kerja sama dengan atasan dan kesediaan kerja sama dengan rekan kerja

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, di antaranya adalah:

Tabel II.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

NO	NAMA, TAHUN, JUDUL	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Utari (2005) Pengaruh Pemberian motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Pasar Kota Malang	Variabel Bebas: Motivasi Kerja Variabel Terikat: Kepuasan Kerja	Pemberian Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2	Tri Widodo (2010) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja	Variabel Bebas : Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepemimpinan (X3) Variabel Terikat: Kinerja	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga		
3	Yadi (2012) Motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada CV Dharma Utama (Duta Paint) Kota Baru	Variabel Bebas: Motivasi Kerja (X1: Kebutuhan fisiologi, X2: Kebutuhan rasa aman, X3: Kebutuhan sosial, X4: Kebutuhan penghargaan, X5: aktualisasi diri) Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Kelima variable yang meliputi kebutuhan fisiologi, rasa aman, social, penghargaan, aktualisasi diri, berpengaruh signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan.
4	Charisma dkk (2014) Pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara	Variabel Bebas: Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Stress Kerja dan kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Yuliana (2006) Pengaruh kemampuan intelektual dan motivasi kerja terhadap kinerja guru mata diklat produktif penjualan di SMK Bisnis dan Manajemen kabupaten Kebumen	Variabel bebas: Kemampuan intelektual (X1), dan motivasi kerja (X2) Variabel terikat: Kepuasan kerja	Kemampuan intelektual dan motivasi kerja membawa pengaruh terhadap kinerja guru
6	Sayudha Patria Adiputera (2013) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung	Variabel bebas: Disiplin Kerja (X) Variabel terikat: Prestasi Kerja (Y)	Hasil penelitian menggunakan korelasi rank spearman yaitu terdapat pengaruh disiplin kerja (X) terhadap prestasi kerja (Y) karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung

C. Pengembangan Hipotesis

Zikmund (1997) menyatakan bahwa hipotesis adalah proposisi atau dugaan yang belum terbukti yang secara tentative menerangkan fakta-fakta atau fenomena tertentu dan juga merupakan jawaban yang memungkinkan terhadap suatu pertanyaan riset". Menurut Moleong (2011), hipotesis adalah dugaan sementara yang diajukan oleh peneliti yang masih harus dibuktikan dengan analisis penelitian. Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasibuan dalam Prabu (2005) menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan ini terjadi secara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator. Menurut Anoraga (2009), bagi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya. Hal tersebut mendukung pernyataan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Robbins (2002) menyatakan bahwa lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, “Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik”.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan

Hasibuan (2003) menyatakan bahwa seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Pegawai yang puas saat bekerja pada perusahaannya, berkontribusi positif bagi peningkatan kinerjanya.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2010), motivasi merupakan cara mendorong gairah bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan kebutuhan perusahaan.

Menurut Herzberg (1996), apabila karyawan termotivasi untuk bekerja maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Menurut Herzberg (1996), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah prestasi, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

H4: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

- 1) Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
- 3) Faktor Fisik, meliputi faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan dan sebagainya.
- 4) Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan

sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya. Sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan

Kerja

6. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja

Menurut Prasetyo (2003), orang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut. Oleh karena itu, motivasi kerja inilah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dinilai baik ataupun tidak

Menurut Robbins (2008) untuk mengetahui apakah seorang karyawan itu menyenangi pekerjaannya atau tidak bisa dilihat dari sikapnya. Menurut Herman & Rahmawati (2012), “Jenis pekerjaan yang dilakukan bisa menjadi sumber kepuasan bagi seorang karyawan.

H6: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.

7. Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja

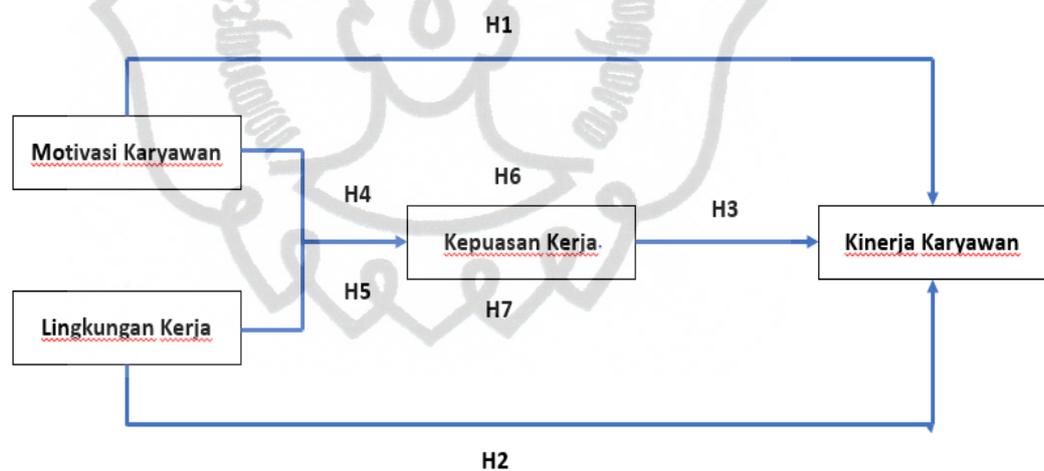
Menurut Gibson (2000), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor psikologis, yang diantaranya terdiri dari kepuasan kerja.

Menurut Sutrisno (2012), lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sangat berdampak pada kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sandi J, dkk (2016) menyatakan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara lingkungan kerja terpersepsi terhadap kepuasan kerja.

H7: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi

D. Kerangka Berpikir

Untuk memudahkan pembaca memahami jalan pemikiran dalam penelitian ini, maka kerangka pikir adalah:



Sumber: H1: Anoraga (2009), H2: Robbins (2002), H3: Hasibuan (2003), H4: Herzberg (2005), H5: Sutrisno (2007), H6: Robbins (2008), H7: Sutrisno (2012)

Gambar II.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran di atas menggambarkan variabel independen (motivasi karyawan dan lingkungan kerja) mempengaruhi variabel terikat (kinerja karyawan).

Demikian juga variabel mediasi (kepuasan kerja) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (variabel terikat). Sebagai variabel mediasi (kepuasan kerja)

memberikan pengaruh terhadap hubungan motivasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

