

## **BAB II TINJUAN PUSTAKA**

### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya :

Penelitian yang dilakukan oleh Erri Dirgahayu dan Fajrin Nur Ashri (2018) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Intan Semesta Jakarta” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Media Intan Semesta Jakarta. Besar sampel 33 orang, dan dianalisis manual dan uji statistik dengan menggunakan spss for windows versi 22 terbukti bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,891 atau dapat dikatakan mempunyai hubungan yang sangat kuat dan berpengaruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani Kurniawan (2015) “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Rokok Mustika Tabacco Sidoarjo” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar dan dominan kepuasan kerja dan motivasi kerja dari seorang karyawan dalam mempengaruhi kinerjanya pada Pabrik Rokok Mustika Tobacco Indonesia di Tanggulangin, Sidoarjo. Penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis yaitu

motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja merupakan variabel paling dominan daripada motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling* dengan menggunakan responden sebanyak 58 karyawan. Penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda sebagai alat analisis. Setelah data dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel maka data dalam penelitian ini layak untuk dilanjutkan. Uji asumsi klasik dari penelitian ini untuk melihat kelayakan model dari regresi juga terpenuhi, baik uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan uji normalitas. Setelah dilakukan uji regresi dengan tingkat signifikansi 5% bisa dilihat hasil dari penelitian ini. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang ditolak adalah hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Pabrik Rokok Mustika Tobacco Indonesia di Sidoarjo memiliki karyawan yang akan meningkatkan kinerjanya dengan dorongan yang menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fiansi dan Sarifuddin T. (2019) “Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Kabupaten Tolitoli”. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisioner dan wawancara. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Sampel Jenuh yaitu dengan mengambil seluruh anggota populasi menjadi sampel, yaitu seluruh pegawai yang ada di lingkungan Dinas koperasi dan UMKM Tolitoli yang berjumlah 56 (lima

puluh enam) orang. Untuk analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Kemudian lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penciptaan baik buruknya lingkungan kerja tidak terlepas dari semua unsur yang terkait dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik, sarana fisik, penataan ruangan, lokasi organisasi atau instansi serta suasana kerja di dalam sebuah instansi. Dan terakhir motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja yang baik akan mendukung pelaksanaan pekerjaan seseorang sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rodiathul Kusuma Wardani, M. Djudi Mukzam, dan Yuniadi Mayowan (2016) "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Karya Indah Buana Surabaya". Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian yang digunakan adalah sampel jenuh yakni 56 karyawan bagian administrasi PT Karya Indah Buana Surabaya. Hasil penelitian secara parsial diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada table 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan**  
**Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan Judul	Erri Dirgahayu dan Fajrin Nur Ashri (2018) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Intan Semesta Jakarta”	“Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra Gresik”		
	Variabel Bebas (X)	Motivasi (X1)	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja(X2) Budaya Organisasi(X3)  Kepuasan Kerja (X4)	Motivasi Kerja (X1)	Lingkungan Kerja(X2)  Budaya Organisasi (X3)  Kepuasan Kerja (X4)
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Pegawai)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Jakarta (2018)	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
2.	Nama penulis dan Judul	Ramadhani Kurniawan “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Rokok Tabocco Sidoarjo”	“Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra Gresik”		

	Variabel Bebas (X)	Kepuasan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja(X2) Budaya Organisasi(X3) Kepuasan Kerja (X4)	Motivasi Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X4)	Lingkungan Kerja(X2) Budaya Organisasi (X3)
	Variabel Terikat (Y)	Y (Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Sidoarjo	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
3.	Nama penulis dan Judul	Fiansi dan Syarifuddin (2019) “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Kabupaten Tolitoli”	“Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra Gresik”		
	Variabel Bebas (X)	Motivasi Kerja(X1) Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja(X2) Budaya Organisasi(X3) Kepuasan Kerja (X4)	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja(X2)	Budaya Organisasi (X3) Kepuasan Kerja (X4)
	Variabel Terikat (Y)	Y (Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Sulawesi Tengah (2019)	Gresik (2019)		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	



4.	Nama penulis dan Judul	Rodhiatul Kusuma Wardhani, M. Djuni Mukzam dan Yuniadi Mayowan (2016) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Karya Indah Buana Surabaya”	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra Gresik”		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja(X2) Budaya Organisasi(X3) Kepuasan Kerja (X4)	Budaya Organisasi (X3)	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X4)
	Variabel Terikat (Y)	Y (Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Surabaya	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

*Sumber Data : Diolah Sendiri 2019*

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, menurut Rivai dan Sagala, (2013;1). Sedangkan menurut Sutrisno (2016;3) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan satu – satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa) yang berpengaruh terhadap suatu

upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasikan pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2016;2).

Mangkunegara (2017;10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian prestasi kerja bagi perusahaan untuk suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi manajerial dan operasional dalam rangka untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

#### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2016;9) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

##### **1. Fungsi Manajerial Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajerial adalah sebagai fungsi yang mempunyai peran dalam wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, adalah seseorang berperan penting didalam perusahaan dan yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan demikian manajer SDM atau kepala bagian personalia yang harus menjalankan fungsi – fungsi manajemen yaitu :

- a. Perencanaan (*Planning*) merupakan sebagai penentu program personalia yang memberikan bantuan untuk tercapainya sasaran yang telah disusun

untuk perusahaan tersebut.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, maka sebagai manajemen SDM harus menyusun struktur yang menghubungkan antara pekerjaan, SDM dan faktor – faktor fisik lainnya.
- c. Pengawasan (*Controlling*) adalah suatu kegiatan yang mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang direncanakan.

## 2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional SDM, menyebut fungsi operasional SDM antara lain :

- a. Pengendalian (*Procurement*) adalah sebagai proses kegiatan untuk memperoleh Sumber daya manusia yang tepat baik dan segi kualitas maupun kuantitas yang diinginkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengembangan (*Development*) adalah suatu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).
- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah sebagai pemberian balas jasa secara langsung dan tidak langsung pada karyawan, yang berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah sebagai kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dalam perusahaan dan kebutuhan karyawan sendiri, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah sebagai kegiatan untuk memelihara



atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

- f. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang penting dan sebagai kunci terwujudnya tujuan organisasi.
- g. Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.
- h. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

#### **2.2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2016;7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk dapat memastikan bahwa suatu organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang begitu tinggi, mempunyai pekerja yang selalu siap dalam mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang dapat memungkinkan organisasi mampu untuk mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan dapat membantu manajer untuk mencapai tujuannya.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk dapat menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## **2.2.2 Motivasi Kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Hasibuan (2016;141) motivasi sebagai hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar mau untuk bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Siagian (2015;286) motivasi adalah suatu keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang dapat mengarahkan dan menyalurkan perilaku seseorang, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan pada pencapaian tujuan. Motivasi adalah suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu, oleh karena itu motivasi selalu menjadi faktor pendorong utama dalam perilaku seseorang (Sutrisno, 2016;109).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu faktor pendorongan seseorang untuk melakukan aktivitas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai hasil yang maksimal.

### **2.2.2.2 Teori – Teori Motivasi**

Menurut Sutrisno (2016;122)

1. F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori ini termasuk *content theory*, karena memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras, oleh karena itu seseorang pemimpin harus berusaha untuk memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahanya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

2. Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Dalam teori ini kebutuhan dan kepuasan pegawai identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, berupa materi maupun non materi. Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang keinginannya tak terbatas. Berikut ini Hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1 :



**Gambar 2.1.**  
**Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow**

Ada lima hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow :

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu sebagai kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu sebagai kebutuhan akan perlindungan dari suatu ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
  - c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu sebagai kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
  - d. Kebutuhan harga diri, yaitu sebagai kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
  - e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu sebagai kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi yang dimiliki.
3. David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi
- Teori ini disebut juga dengan teori prestasi secara maksimal. Teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu :
- a. *Need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)  
Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
  - b. *Need for affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)  
Merupakan suatu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
  - c. *Need for power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)  
Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.
4. Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktanya
- Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan

Maslow. Menurut dari teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor dapat yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

a. Faktor Pemeliharaan (*maintenance factor*) Faktor pemeliharaan ini meliputi :

- 1) Gaji
- 2) Kondisi kerja fisik
- 3) Kepastian pekerjaan
- 4) Supervisi yang menyenangkan
- 5) Mobil dinas
- 6) Rumah dinas
- 7) Macam-macam tunjangan lainnya

b. Faktor Motivasi (*motivation factor*) Faktor motivasi ini meliputi :

- 1) Prestasi (*Achievement*)
- 2) Pengakuan (*Recognition*)
- 3) Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*)
- 4) Tanggung Jawab (*Responsibility*)
- 5) Kemajuan (*Advancement*)
- 6) Pengembangan Potensi Individu (*The possibility of growth*)

##### 5. Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Teori ERG ( *Existence, Relatedness And Growth* ) dari Clayton P. Alderfer

Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki Abraham Maslow.

Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam

memodifikasi teori ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow



menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya :

a. *Existence* (Keberadaan)

Kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan.

b. *Relatedness* (Kekerabatan)

Merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan suatu kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

6. Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

Mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

a. Menurut Teori X, ada empat asumsi yaitu :

- 1) Malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- 3) Mementingkan dirinya sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- 4) Kurang suka menerima perubahan dan ingin tetap seperti yang dahulu.

b. Menurut Teori Y, ada empat asumsi yaitu :

- 1) Rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.
- 2) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.
- 3) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- 4) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Menurut Mangkunegara (2017;68), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil keputusan dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang begitu realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

### **2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2016;116-120) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

#### 1. Faktor Intern :

- a. Keinginan untuk dapat hidup.

Merupakan suatu kebutuhan setiap manusia yang ingin hidup dimuka bumi ini.

- b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Merupakan suatu benda yang dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memproleh penghargaan.

Merupakan seseorang yang mau bekerja disebabkan adanya keinginan yang diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Merupakan seseorang yang mendapatkan sebuah prestasi dan ingin dapat diakui oleh perusahaan.

e. Keinginan untuk berkuasa.

Merupakan seseorang yang akan mendorong karyawan untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern :

a. Kondisi lingkungan kerja.

Merupakan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai.

Merupakan sebagai sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk dapat menghidupi diri beserta keluarganya.

c. Supervisi yang baik.

Merupakan suatu pekerjaan yang memberikan pengarahan, membimbing para karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Merupakan seorang karyawan yang bekerja mati – matian mengorbankan apa yang ada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Merupakan jabatan yang didambaan setiap karyawan dalam bekerja.

f. Peraturan yang fleksibel.

Merupakan suatu peraturan perusahaan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan.

#### **2.2.2.4 Tujuan Motivasi Kerja**

Adapun tujuan dari motivasi itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016;146) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
9. Memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tugas pegawai.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.2.2.4 Metode Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2016;149) mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi secara langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi

kebutuhan secara kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya (THR), bonus dan bintang jasa.

## 2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi secara tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

### 2.2.2.5 Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016;150) menjelaskan tentang jenis-jenis motivasi, adalah sebagai berikut :

#### 1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Dalam memberikan motivasi, manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan suatu hadiah kepada karyawan mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan memberikan motivasi ini kinerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

#### 2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

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



### 2.2.2.7 Proses Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016;150) mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Tujuan

Suatu proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu dalam tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan di motivasi kearah tujuan yang diinginkan perusahaan.

#### 2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang paling penting dalam proses motivasi adalah mengetahui seberapa keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

#### 3. Komunikasi Efektif

Suatu proses motivasi harus dilakukan melalui proses komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

#### 4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk bisa menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan bagi karyawan. Tujuan organisasi adalah needscomplex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukadan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

#### 5. Fasilitas

Manajer sangat penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada karyawan terutama pada *salesmen*.

#### 6. *Team work*

Manajer harus bisa membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* sangat penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

### **2.2.2.8 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja dari teori hierarki kebutuhan diukur dari teori hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow dalam Hasibuan (2016:154) Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, yaitu :

#### 1. Kebutuhan Fisiologis.

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

#### 2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan.

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 3. Kebutuhan sosial.

Kebutuhan social,teman,interaksi,dicintai, dan dicintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

#### 4. Kebutuhan penghargaan.

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari perusahaan dan masyarakat lingkungannya.

#### 5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

### **2.2.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok Sendarmayati (2009;21)

Menurut Afandi (2016;53) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah tempat kerja dan yang ada disekitarnya untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2016;53) untuk mencapai lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lapang

3. Ventilasi udara yang baik
4. Tersedianya tempat ibadah
5. Tersedianya sarana angkutan karyawan

### **2.2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2016;53) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

#### **1. Lampu penerangan tempat kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan, cahaya yang kurang jelas mengakibatkan pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi kurang tercapai.

#### **2. Jendela tempat kerja**

Jendela tempat kerja ini sangat dibutuhkan di tempat kerja karena manusia membutuhkan oksigen dalam kesehariannya sehingga dapat meningkatkan peredaran darah, memenuhi kebutuhan otak akan oksigen, dan meningkatkan konsentrasi dalam bekerja.

#### **3. Tata warna**

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan dirncanakan dengan sebaik baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan, sifat dan pengaruh warna kadang – kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain – lain karenadalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 4. Dekorasi

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruangan kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 5. Bunyi musik

Bunyi musik yang nadanya lembut sesuai suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Apabila musik yang diperdengarkan tidak sesuai akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 6. Bunyi mesin pabrik dan bengkel

Bunyi mesin pabrik dan bengkel ini merupakan polusi yang tidak dikehendaki oleh telinga, apabila dalam jangka waktu panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan pekerja, merusak pendengaran dan menyebabkan kesalahan komunikasi dalam bekerja. Maka dari itu suara bunyi ini harus minimalisir dan dihindari agar produktifitas kerja meningkat dan dapat meningkatkan keselamatan atau kesehatan karyawan di tempat kerja.

#### 7. Suhu udara

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh, tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya yaitu tubuh manusia dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk



kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh. Berbagai tingkat temperatur akan memberikan pengaruh yang berbeda, apabila temperatur di tempat kerja mengalami keadaan yang panas atau dingin yang berlebih maka dapat mengakibatkan gangguan di tempat kerja.

#### 8. Kelembaban udara

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara yang sangat panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan akan menimbulkan pengurangan panas di tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan.

### 2.2.4 Budaya Organisasi

#### 2.2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006;721) mengemukakan bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dinut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Menurut Sutrisno (2010;2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para

anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah- masalah organisasi (perusahaan).

Mangkunegara (2016;193) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan.

#### **2.2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial.

dalam organisasi. Selain itu menurut Robbins (2009;245) membagi empat fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Budaya menetapkan batasan individu dalam organisasi.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi.
3. Mudah timbulnya komitmen yang luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas *system* sosial
5. Membantu mempersatukan organisasi.
6. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

### 2.2.4.3 Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Hasibuan (2010;215) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, maka dari itu dapat diambil secara umum elemen budaya organisasi terdiri yang dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen dealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidal lain agar ideologi organisasi tetap lestari.
2. Elemen bersifat (perilaku) behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian.

Menurut Miller (dalam Sutrisno 2010;14) mengatakan bahwa masa mendatang ditandai oleh kompetisi global, dan perusahaan yang sukses ialah yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif. Dalam memasuki era baru dan peradaban baru yang bersifat global, saling tergantung, saling bersaing, yang ditandai oleh:

1. Motivasi berdasar atas imbalan materi saja semakin tidak memadai.  
Kebutuhan-kebutuhan pribadi yang bersifat materi akan semakin menurun, sedangkan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat rohani semakin meningkat. Manajer yang berhasil harus belajar semangat baru yang produktif di dalam perusahaan. Pekerjaan manajer harus membantu karyawannya dalam mencapai harga diri mereka.
2. Sifat-sifat pekerjaan menjadi kurang fisik, dalam arti kurang menyadarkan pada kekuatan fisik semata-mata, melainkan lebih banyak bersifat kognitif, karena karyawan dituntut untuk lebih berfikir kreatif, belajar, dan turut ambil bagian.
3. Pada masa sekarang karyawan mempunyai banyak pilihan yang lebih luas daripada sebelumnya. Dapat pindah, berlatih, dan berorganisasi. Manajemen intimidasi mulai lenyap, dan manajemen dengan keterlibatan atau partisipasi serta dorongan positif mulai dilaksanakan.
4. Jumlah manajer akan menurun drastis. Pekerja-pekerja yang berpengetahuan membutuhkan hanya sedikit pengawas apabila mereka dilatih sepenuhnya, dilibatkan, ditugasi, dan diberi imbalan yang layak. Manajer-manajer yang masih ada dan bertahan ialah para tehnisi ahli yang akan memberikan konsultasi dengan seni membuat komimtmn, bukan seni memerintah.
5. Persaingan dunia tidak saja dalam bidang tehnologi, tetapi juga dalam bidang kemampuan manajemen. Kemampuan manajemen akan menjadi penentu yang paling kritikal bagi keberhasilan perusahaan dan bangsa dalam persaingan yang baru.

#### **2.2.4.4 Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2009;208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

#### **2.2.4.5 Budaya Organisasi yang Kuat**

Deal dan Kennedy (2010;03) mengemukakan ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

1. Nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi



oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.

3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: yaitu pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

#### **2.2.2.6 Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Edison, dkk., (2017;127) manfaat budaya organisasi yang kuat sebagai berikut:

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

#### **2.2.2.7 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Edison, dkk (2017;129) adapun indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Kesadaran diri, yaitu anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.
2. Keagresifan, yaitu anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis.
3. Kepribadian, yaitu anggota saling menghormati, ramah, terbuka dan peka terhadap kepuasan kelompok.
4. Performa, yaitu anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.
5. Orientasi tim, yaitu anggota organisasi melakukan kerja sama baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif.

### **2.2.5 Kepuasan Kerja**

#### **2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Mangkunegara (2016;117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendorong atau tidak mendorong karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah suatu kondisi

emosional yang menyenangkan atau yang menyedihkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2016:75) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedihkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka.

### 2.2.5.2 Teori – teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2016:120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja, yaitu meliputi :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity*.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertamakali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap pada pandangan kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Federick Herzberg. Ia menggunakan

teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya.

#### 6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan Victor H. Vroom.

#### 2.2.5.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam perannya memberikan suatu kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Sutrisno (2016:77) menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan adalah :

1. Faktor Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu ada penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Sutrisno (2016:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ke tidak puas dan jarang orang

mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya saat bekerja.

4. Perusahaan dan manajemen. yang baik adalah yang mampu memberikan sebuah situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*
6. Faktor Instrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan mengenai keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. yang lancar antar karyawan dengan pihak menejemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak seorang atasan yang bersedia mau untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat begitu berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Merupakan standar dalam jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. Seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan.



Menurut Sutrisno (2016:79) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan

Umunya manusia beranggapan bahwa seseorang yang kedudukan pekerjaan pada lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting, artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi

#### **2.2.5.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2009:119), menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Kepuasan ini akan tercapai bilamana suatu pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan keinginan atau minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.

## 2. Kepuasan terhadap Imbalan

Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.

## 3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan

Pegawai merasa memiliki seseorang atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan memberikan sebuah motivasi.

## 4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu saling memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

## 5. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

### **2.2.6 Kinerja**

#### **2.2.6.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017;9) kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat tercapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan menjalankan tugas – tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan kepadanya. Menurut Rivai (2009;14) kinerja adalah suatu hasil atau tingkat sebuah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang telah dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar dalam hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah sudah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Nawawi (2009;65) kinerja merupakan suatu prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang

telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan seseorang dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2014;149) kinerja adalah sebagai catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan atau kegiatan dan selama kurun waktu tertentu. kinerja merupakan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013;548).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku pekerjaan untuk melaksanakan aktivitas kerja dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar aturan yang berhubungan dengan hukum dan sesuai dengan moral maupun gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

#### **2..2.6.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016;13) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

##### **1. Faktor kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110-120) dengan sebuah pendidikan yang memadai untuk suatu jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan agar bisa

maksimal. Oleh karena itu pekerjaan harus sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki seorang pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bisa menunjukkan nilai positif atau negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa menunjukkan bagaimana tinggi rendahnya sebuah motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

Menurut Sutrisno (2014;151) mengemukakan adanya faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor – faktor yang individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas
2. *Abilities*, yaitu sifat – sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang rasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Nitisemito (2010: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

### 2.2.6.3 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha – usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Rivai (2011;563) teknik – teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*rating scale*)
2. Daftar pertanyaan
3. Metode catatan prestasi
4. Metode dengan pilihan terarah (*forced choice method*)
5. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*)
6. Skala peringatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale*)
7. Metode peninjauan lapangan (*field review method*)
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*performance test and observation*)
9. Pendekatan evaluasi komperatif (*comparative evaluation approach*)

Metode penilaian orientasi kemasa depan, dengan menggunakan asumsi



bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada *Supervisor*, tetapi juga karyawan terlibat dalam proses penilaian. Menurut Rivai (2011;573), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu:

1. Penilaian diri sendiri.
2. Manajemen berdasarkan sasaran
3. Penilaian secara psikologis.
4. Pusat penilaian.

#### **2.2.6.4 Syarat Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2011;19) menyatakan syarat – syarat berkualitas penilaian kinerja adalah :

1. Potensi (*input*)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran yang sesuai dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor - faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap para karyawan yang ada didalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti dengan adanya faktor – faktor yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor – faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja), *how* (bagaimana penilaian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa).

2. Pelaksanaan (*proses*)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

### 3. Hasil (*output*)

Hasil penelitian merupakan suatu manfaat, dampak, resiko, serta tindakan lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah suatu hasil penilaian ini berhasil untuk meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksikan pada kinerja perusahaan tersebut.

#### 2.2.6.5 Tujuan Dan Sasaran Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017;10) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja 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 terhadap pekerjaan yang diembanya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa secara pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata – mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai

bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal – hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011;552) pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang
6. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakanya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan – hambatan agar kinerja menjadi baik
10. Untuk mendorong pertanggung jawab dari karyawan

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja**

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu para karyawan membutuhkan motivasi yang baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang telah diberikan agar bisa

mengerjakan dengan percaya diri yang tinggi disertai dengan semangat kerja yang tinggi pula. Menurut Hasibuan (2016;141) pentingnya motivasi adalah hal menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja lebih giat dan antusias mencapai hal yang optimal.

Menurut Baharuddin dan Nur (2012;67) mengemukakan dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Jika motivasi yang diberikan kepada karyawan kurang, maka kinerja yang diberikan juga kurang bagus. Dengan adanya motivasi yang diberikan, maka para karyawan juga akan tetap semangat dalam bekerja dan menaikan kinerja mereka sehingga perusahaan juga akan mencapai tujuan perusahaan. Maka hasil penelitian tersebut motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan bersifat positif.

## **2. Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja**

Menurut Sendarmayati (2009:21) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Hal ini berarti semakin terpenuhinya keadaan lingkungan kerja maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan.

Lingkungan kerja Menurut Susilaningsih (2013:6) Lingkungan kerja

merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan dan menentramkan. Dengan demikian hubungan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **3. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja**

Mangkunegara (2016;193) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Hal tersebut berarti semakin karyawan mengembangkan sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma dalam organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Fahmi (2014:50) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Sehingga semakin baik budaya yang ada di perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hubungan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **4. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja**

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena kalau



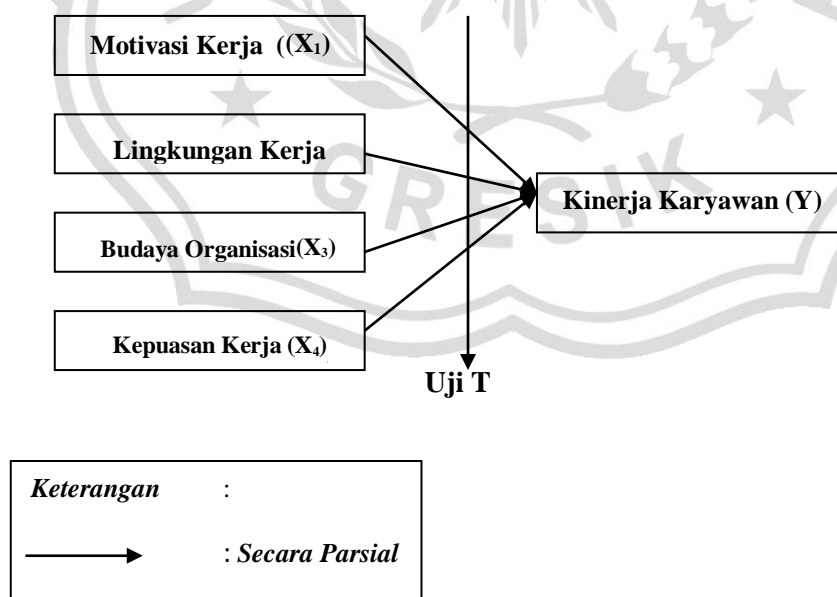
karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri.

Mangkunegara (2016:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyongkong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Sutrisno (2016:75) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedikan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka.

#### 2.4 Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori-teori yang sudah dijelaskan, maka selanjutnya akan dikemukakan kerangka berfikir yang akan dijadikan sebagai acuan agar peneliti dapat menentukan arah agar hasil yang diteliti sesuai dengan tujuan penelitian.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Berfikir**

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh Motivasi Kerja Secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra.
2. Diduga ada pengaruh Lingkungan Kerja Secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra.
3. Diduga ada pengaruh Budaya Organisasi Secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra.
4. Diduga ada pengaruh Kepuasan Kerja Secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Bintang Putra.

