

## **BAB II TINJAUAN 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 Setiawan (2015) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Pengolahan data menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

Penelitian dilakukan oleh Fauzi (2018) dalam penelitian mengenai “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Pt Adi Satria Abadi)”. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini bahwa secara parsial ada Pengaruh positif variabel Motivasi Kerja Dan variabel Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Pt Adi Satria Abadi).

Penelitian yang dilakukan oleh Rizka dan Wardana (2018) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dapensi Dwikarya Bandung.”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa kepuasan kerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Dapensi Dwikarya Bandung.

Berikut ini adalah table perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian sekarang :

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

No	Nama/ Tahun	Metode	Instrumen	Tema	Hasil
1.	Setiawan (2015)	Analisis Jalur (Path Analysis)	Motivasi (X1)	Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.
2.	Fauzi (2018)	Regresi Linear Berganda	Motivasi (X1) dan Pengalaman Kerja (X2)	Kinerja	Hasil penelitian ini bahwa secara parsial ada Pengaruh positif variabel Motivasi Kerja Dan variabel Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Pt. Adi Satria Abadi).

3.	Riska dan Wardhana (2018)	Regresi Linear Berganda	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja	Rizka dan Wardana (2018) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dapensi Dwikarya Bandung.”.
----	---------------------------	-------------------------	---------------------	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Sumber Data : Diolah Sendiri 2020*

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu, menurut Umar dalam Sunyoto, (2013:4). Sedangkan menurut Dessler dalam Widodo (2015:2) Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan (2012:23) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu yang mengatur hubungan antara tenaga kerja dengan kegiatan misalnya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan,

pengintegrasian dan lain sebagainya termasuk memperhatikan hubungan kerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

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 di dalam 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 factor-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 Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional Sumber daya Manusia (SDM), menyebut fungsi operasional sumber daya manusia 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.

### 2.2.2 Motivasi Kerja

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 factor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu, oleh karena itu motivasi selalu menjadi factor pendorong utama dalam perilaku seseorang (Sutrisno,2016;109).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah kekuatan yang dapat memberikan dorongan, semangat kerja kepada karyawan sehingga dapat merubah perilaku seseorang agar dapat digunakan sebagai tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja serta dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Menurut Sutrisno (2016;122) terdapat beberapa teori mengenai motivasi kerja, yaitu meliputi sebagai berikut :

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 seorang pemimpin harus berusaha untuk memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

2. Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Dalam teori ini kebutuhan dan kepuasan pegawai indentik 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 di tunjukan 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.
- b. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan, yaitu sebagai kebutuhan akan perlindungan dari suatu ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan social, yaitu sebagai kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan juga terbagi atas dua tingkatan, yaitu tingkatan yang rendah dan tinggi. Tingkatan rendah yaitu kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan status, ketenaran, reputasi, perhatian, apresiasi, martabat, dan dominasi. Kebutuhan yang tinggi ialah kebutuhan harga diri seperti perasaan,

keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian, dan kebebasan.

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 Faktor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori *hierarki* kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor 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) 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. 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.

Manusia mempunyai bentuk sifat, watak serta kepribadian masing-masing yang beraneka ragam dan berubah-ubah. Karna adanya berbagai kebutuhan dan perilaku yang berbeda-beda itulah maka sangatlah perlu bagi organisasi untuk lebih memperhatikan perubahan-perubahan yang secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan organisasi atau instansi. Manullang, (2003:151) dalam faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi pegawai dan memuaskan serta mendorong orang untuk berkerja dengan baik terdiri dari :

1. Prestasi.
2. Pengakuan.
3. Pekerjaan itu sendiri.
4. Tanggung jawab.
5. Kemajuan.

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 bias menyatakan 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 disatukan 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.

6. *Team work*

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

### **2.2.3 Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pernyataan diatas didukung oleh pernyataan Handoko (2014:24)

Pengalaman kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pada sebuah organisasi sangatlah penting peranannya. Seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak tentu akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan ketika menghadapi sebuah masalah yang muncul. Selain itu karyawan tersebut akan lebih cepat dalam bekerja dan tidak harus beradaptasi dengan tugas yang dijalankan karena sudah memiliki pengalaman. Sehingga organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi karena didukung oleh para karyawan yang sudah berpengalaman di bidangnya masing-masing.

Selain itu ada pendapat lain menurut Hasibuan (2010;109) Pengalaman kerja (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tingkat promosi. Kelebihannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang dapat mengembangkan kemampuannya sehingga pegawai tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang pegawai yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009;158), mengatakan kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi,

berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seorang. Sehingga semakin lama seseorang bekerja semakin bertambah pengalamannya terhadap pekerjaannya. Banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ini berarti orang tersebut mempunyai efektifitas kerja yang baik.

Menurut Foster (2009:43) ada beberapa hal lain yang juga dapat digunakan untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus dapat digunakan sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

1. Lama waktu/ masa kerja.

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

### 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

#### **2.2.4 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 menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah suatu keadaan 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.

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 pertama kali 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 Penghargaan (*EXCEPTANCY Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan Victor H. Vroom.

Menurut Hasibuan (2011), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepausan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil

kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut Rivai (2009) untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari :

1. Gaji atau Insentif

Merupakan evaluasi karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan hidup karyawan serta kesesuaian antara jumlah gaji dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Kondisi Pekerjaan

Kepuasan kerja bisa diperoleh seorang karyawan dengan dukungan kondisi lingkungan pekerjaan yang baik

3. Rekan Kerja

Adanya rekan kerja yang baik agar pekerjaan yang diberikan dapat terlaksana dan menciptakan kepuasan kerja.

4. Promosi

Dengan adanya promosi maka karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sehingga timbulnya kepuasan kerja karena pekerjaan yang dilakukan mendapat pengakuan untuk mengembangkan karir nya.

### **2.2.5 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 antar hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan seseorang dalam menerima 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 perusahaan, tidak melanggar aturan yang berhubungan dengan hukum dan sesuai dengan norma maupun gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan tujuan, visi dan misi sebuah perusahaan.

Mangkunegara (2013;67) 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 pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang 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 pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka.

Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Rivai dan Sagala (2013;563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan (*Checklis*).
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
5. Metode catatan prestasi.
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

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

1. Meningkatkan saling perhatian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seseorang 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 diemban 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.

Menurut Robbin (2006:260) bahwa dimensi dan indicator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengajarkan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing – masing.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4. Kerjasama

Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.

5. Inisiatif

Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Darojat (2015;187) Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang karyawan mau dan rela dalam mengarahkan kemampuannya secara maksimal dalam mengemban tanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari organisasi guna meningkatkan kinerja. Jika karyawan memiliki motivasi tinggi maka kinerja semakin meningkat. Sehingga hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan), Setiawan (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

### **2.3.2 Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Rofi (2012:6), Seorang pegawai yang mempunyai pengalaman kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan, sehingga semua pekerjaan dapat berjalan lancar. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Beverly, dkk. (2017) yang menunjukkan bahwa penelitian ini bahwa secara parsial ada pengaruh positif variabel pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Air Manado.

### **2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Wibowo (2014;170) menyatakan bahwa kepuasan karyawan yang berupa keinginan, harapan, tujuan keperluan dan kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi, maka akan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Riska dan Wardhana (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Dapensi Dwi karya Bandung.

## 2.4 Hipotesis

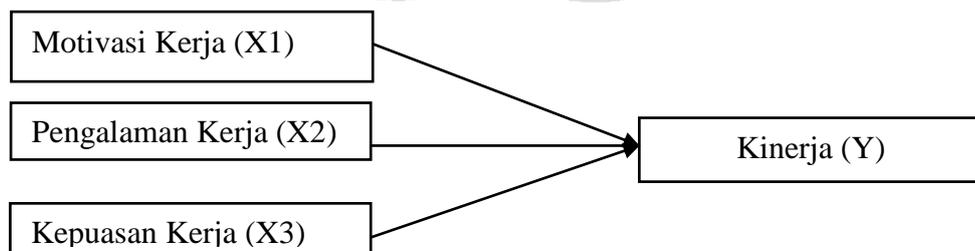
Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik.
2. Terdapat Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik.
3. Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik.

## 2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Dengan Motivasi (X1), Pengalaman Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) merupakan Variabel Bebas (*Independent*), sedangkan Kinerja Karyawan (Y) Merupakan Variabel terikat (*dependent*). Pada peneliti ini akan menguji atau mencapai adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan penjelasan serta uraian yang telah dijelaskan, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual

Keterangan :  $\longrightarrow$  Secara Parsial