

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2. 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi. Agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

Untuk lebih memahami manajemen sebagai berikut ini pendapat ahli mengenai definisi manajemen.

Mary Parker Follet ( 1997) dalam Ernie Tisnawati dan Kurniwan Saefullah, (2010: 5) manajemen seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, management is the art off getting things done thowgh people.

##### **2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen. Dimana dalam hal ini manajemen sumber daya manusia pembahasannya mengenai pengaturan peranan manajemen dalam mewujudkan tujuan optimal. Selain itu manajemen sumber daya manusia merupakan wadah untuk mengembangkan manusia agar menjadi sumber daya yang potensial sehingga mampu memberikan kontribusi bagi organisasi.

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian dari manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Hasibuan (2005:10) mengatakan MSDM adalah “ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan,

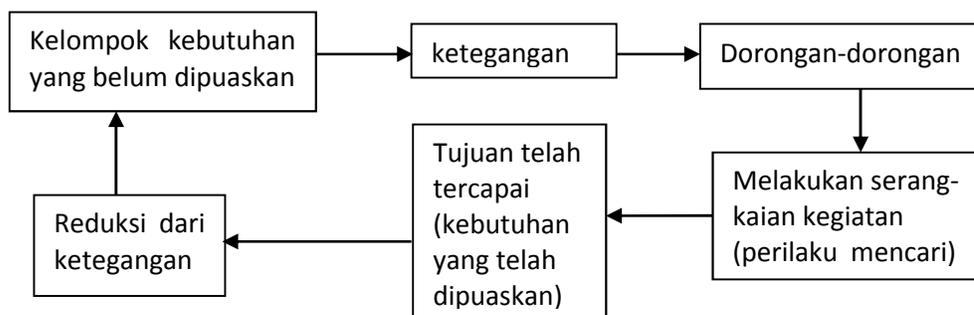
pegawai, dan masyarakat”. Menurut Dale Yodar yang dikutip Hasibuan (2005:11): “*personel management is the provision of leadership and direct of people in their working or employment relationship*”. (manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para pegawai dalam pekerjaan dan hubungan kerja mereka).

Ernie Tisnawati dan Kurniwan Saefullah,( 2010: 194) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

## 2.2 Pengertian Motivasi

Ashar Sunyoto Munandar (2008 : 323) Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan – kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Berlangsungnya motivasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

**Gambar 2.1** proses motivasi



*Sumber : Ashar Sunyoto Munandar (2008 : 323)*

Supardi dan Anwar (2004:47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Menurut Sutrisno (2011: 109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Rivai (2004:457) pengertian motivasi adalah :

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Mangkunegara (2005:61) “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Edward Murray (Mangkunegara, 2005:68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti

7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan: 2006-141).

Hasibuan (2005:95), mengartikan “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Adapun indikator motivasi kerja menurut teori Herzberg (dalam Hasibuan, 2005) yang dikembangkan adalah :

1. Tanggung jawab
2. Prestasi
3. Peluang untuk maju
4. Pengakuan atas kinerja
5. Pekerjaan yang menantang

Motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai suatu tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata-kata *kebutuhan*, *keinginan*, *hasrat*, dan *dorongan*, semuanya serupa dengan *motif*, yang merupakan asal dari kata *motivasi*. (Malthis dan Jackson, 2009: 114-115).

Berdasarkan pengertian tersebut diatas maka penulis dapat mengartikan bahwa “motivasi” adalah sesuatu yang timbul dari dalam diri sebagai sebuah kekuatan seseorang secara sadar untuk melakukan aktifitas yang dapat menghasilkan suatu perubahan secara nyata untuk membantu

dirinya sendiri dan juga orang lain dalam menangani suatu permasalahan yang dihadapinya sehingga dapat memberikan kepuasan bagi dirinya dan juga bagi masyarakat.

### **1. Jenis-Jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. (Hasibuan, 2010:150)

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

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik.

#### **b. Motivasi negatif (Insentif Negatif)**

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya, kedua motivasi tersebut sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaanya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*).

Ardana dkk (2008:31) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi antara lain:

### 1. Karakteristik individu yang terdiri dari:

- a. Minat
- b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c. Kebutuhan individual
- d. Kemampuan atau kompensasi
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan
- f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

### 2. Faktor-faktor pekerjaan

#### 1. Faktor lingkungan pekerjaan

- a. Gaji dan benefit yang diterima
- b. Kebijakan-kebijakan perusahaan
- c. Supervisi
- d. Hubungan antar manusia
- e. Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
- f. Budaya organisasi

#### 2. Faktor dalam pekerjaan

- a. Sifat pekerjaan

- b. Rancangan tugas/pekerjaan
- c. Pemberian pengakuan terhadap prestasi
- d. Tingkat/besarnya tanggung jawab yang diberikan
- e. Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan
- f. Adanya kepuasan dari pekerjaan.

Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Sutrisno, 2011:116-120)

- a. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - 1. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - 2. Kompensasi yang memadai
  - 3. Supervisi yang baik
  - 4. Adanya jaminan pekerjaan
  - 5. Status dan tanggung jawab
  - 6. Peraturan yang fleksibel.
- b. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - 1. Keinginan untuk dapat hidup
  - 2. Keinginan untuk dapat memiliki
  - 3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - 4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - 5. Keinginan untuk berkuasa.

### **3. Tujuan pemberian motivasi**

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2006: 221) antara lain adalah:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- c. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi
- e. Meningkatkan kesiapan dan menurunkan tingkat absensi pegawai karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **4. Teori-Teori Motivasi**

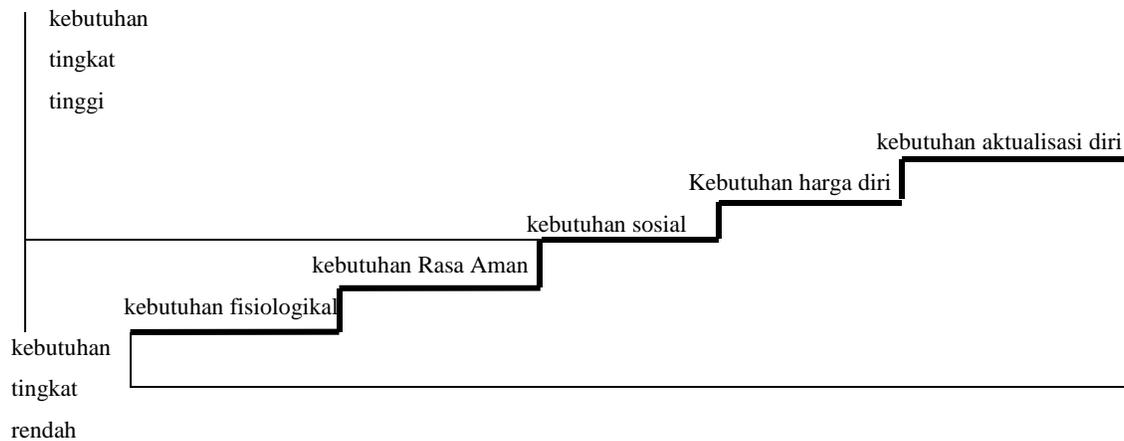
Ashar sunyoto munandar ( 2008 : 326-342 ) dalam bukunya ada delapan teori motivasi, empat dari teori motivasi isi, yaitu: teori tata tingkatan-kebutuhan, teori eksistensi-relasi-pertumbuhan, teori dua faktor, teori motivasi berprestasi, dan empat dari teori motivasi proses, yaitu : teori pengukuhan, teori tujuan, teori expectancy, dan teori equity.

##### **4.1. Teori Motivasi inti**

- a. Teori tata tingkatan-kebutuhan

Teori tata tingkatan-kebutuhan dari Maslow mungkin merupakan teori motivasi kerja yang paling luas dikenal. Maslow berpendapat bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang bersinambungan. Maslow selanjutnya mengajukan bahwa ada lima kelompok kebutuhan, yaitu

kebutuhan faali (fisisilogikal), rasa aman,soial, harga diri, dan aktualisasi diri.  
diperlihatkan dalam gambar. 2.2{ Ashar Sunyoto Munandar ( 2008 )}



**Gambar 2.2 : Tata Tingkat - Kebutuhan Maslow**

Menurut Maslow, individu dimotivasi oleh kebutuhan yang belum dipenuhi, yang paling rendah, yang paling dasar dalam tata tingkat. Begitu tingkat kebutuhan ini dipenuhi, ia tidak lagi memotivasi perilaku.

- a) Kebutuhan fisiologikal (faali). Kebutuhan yang timbul berdasarkan fisiologikal badan kita, seperti kebutuhan untuk makanan dan minuman, kebutuhan akan udara segar ( oksigen ). Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan primer atau kebutuhan dasar, yang harus dipenuhi.
- b) Kebutuhan rasa aman. kebutuhan ini masih mencakup kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk dilindungi dari bahaya dan ancaman. Dalam pekerjaan, dijumpai kebutuhan ini dalam bentuk “rasa asing” sewaktu menjadi tenaga kerja baru, atau sewaktu pindah ke kota baru.
- c) Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini mencakup memberi dan menerima persahabatan, cinta kasih, rasa memiliki (belonging). Yang dijumpai dalam

pekerjaan, kelompok informal yang merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan sosial seorang tenaga kerja.

d) Kebutuhan harga diri (esteem needs).

Kebutuhan harga diri meliputi dua jenis :

1. Yang mencakup faktor-faktor internal, seperti kebutuhan harga diri, kepercayaan diri, otonomi dan kompetensi.
2. Yang mencakup faktor-faktor eksternal kebutuhan yang menyangkut reputasi seperti mencakup kebutuhan untuk dikenali dan diakui (recognition), dan status.

Kebutuhan harga diri ini dapat terungkap dalam keinginan untuk dipuji dan keinginan untuk diakui prestasi kerjanya. Keinginan untuk didengar dan dihargai pandangannya

e) Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan untuk melakukan pekerjaan sesuai kemampuan yang dirasakan dimiliki. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensi secara penuh. Kebutuhan ini menekankan kebebasan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

b. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan

Teori motivasi ini dikenal dengan ERG sebagai singkatan dari existence, relatedness, dan growth needs, dikembangkan oleh alderfer, yang merupakan satu modifikasi dan reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan maslow alderfer mengelompokkan kebutuhan dalam tiga kelompok:

- a) Kebutuhan eksistensi (existence needs ), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil.
- b) Kebutuhan hubungan ( relatedness needs), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita.
- c) Kebutuhan pertumbuhan ( growth needs ), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh.

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekonkretan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang paling kurang konkret ( abstrak ). Beberapa dasar pikiran teori ini ialah bahwa :

- a) Makin lengkap satu kebutuhan yang lebih konkret dipuasi, makin besar keinginan/dorongan untuk memuaskan kebutuhan yang kurang konkret/abstrak.
  - b) Makin kurang lengkap satu kebutuhan dipuasi makin besar keinginannya untuk memuaskannya.
- c. Teori dua faktor

Teori dua faktor juga dinamakan teori *hygiene-motivasi* dikembangkan oleh Herzberg. Dengan menggunakan metode inside kritikal, ia mengumpulkan data dari 203 akuntan dan sarjana teknik ia tanyakan kepada mereka untuk mengingat kembali

saat-saat mereka merasakan sangat senang atau tidak senang dengan pekerjaan mereka.

Faktor intrinsik dari pekerjaan yaitu:

- a) Tanggung jawab ( responsibility ), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seseorang tenaga kerja.
- b) Kemajuan ( advancement ), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c) Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
- d) Capaian ( achievement ), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e) Pengakuan ( recognition ), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Faktor ekstrinsik dari pekerjaan yaitu:

- a) Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b) Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja.
- c) Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk-kerjanya.
- d) Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
- e) Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

d. Teori motivasi berprestasi (achievement motivation )

Teori motivasi berprestasi (achievement motivation) dikembangkan oleh McClelland. Sebenarnya teori ini lebih tepat disebut teori kebutuhan dari McClelland, karena ia tidak saja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (needs for achievement), tapi juga tentang kebutuhan untuk berkuasa (needs for power), dan kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan (needs for affiliation), yaitu:

- a) Kebutuhan untuk berprestasi (needs for achievement), yaitu adanya dorongan kuat untuk berhasil. Mereka yang ingin berhasil lebih mengejar prestasi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan sebelumnya.
- b) Kebutuhan untuk berkuasa (needs for power), yaitu kebutuhan yang keinginannya kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain. Dan mereka yang berkeinginan untuk berkuasa sangat besar mereka menyukai pekerjaan-pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin, dan mereka berupaya mempengaruhi orang lain.
- c) Kebutuhan afiliasi (needs for affiliation), yaitu kebutuhan ini paling sedikit mendapat perhatian dan paling sedikit diteliti. Orang-orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang-orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka ingin disukai dan diterima oleh orang lain. Mereka lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi.

Yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi sekaligus akan memiliki motivasi kerja yang proaktif. Sedangkan yang memiliki ketiga macam kebutuhan dalam derajat yang rendah akan memiliki corak motivasi kerja yang reaktif.

#### **4.2. Teori motivasi proses**

##### **a. Teori pengukuhan (reinforcement theory)**

Teori mempunyai dua aturan pokok : aturan pokok yang berhubungan dengan pemrolehan jawaban-jawaban yang benar, dan aturan pokok lainnya berhubungan dengan penghilangan jawaban salah.

Siegel dan Lane (1982), mengutip Jablonske dan De Vries, memberi saran bagaimana manajemen dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga kerja, yaitu dengan :

- a) Menentukan apa jawaban yang diinginkan.
- b) Mengkomunikasikan dengan jelas perilaku ini kepada tenaga kerja.
- c) Mengkomunikasikan dengan jelas ganjaran apa yang akan diterima tenaga kerja jika jawaban benar yang terjadi.
- d) Memberikan ganjaran hanya jika jawaban yang benar yang dilaksanakan.
- e) Memberikan ganjaran kepada jawaban yang diinginkan pada saat yang paling memungkinkan, yang terdekat dengan kejadiannya.

##### **b. Teori penetapan tujuan (Goal setting theory)**

Locke mengusulkan model kongnitif, yang dinamakan teori tujuan, yang mencoba menjelaskan hubungan-hubungan antara niat/intentions (tujuan-tujuan) dengan perilaku.

Penetapan tujuan dapat ditemukan juga dalam teori motivasi harapan. Individu menetapkan sasaran pribadi yang ingin dicapai. Sasaran-sasaran pribadi memiliki nilai kepentingan pribadi (valence).

Proses penetapan tujuan (goal setting) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri, dapat, seperti MBO, diwajibkan oleh organisasi sebagai suatu kebijakan perusahaan. Berdasarkan prakarsa sendiri dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja individu bercorak proaktif dan ia akan memiliki keikatan (commitment) besar untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ia tetapkan. bila tenaga kerja memiliki corak reaktif, pada saat ia diberi tugas untuk menetapkan sasaran-sasaran kerjanya untuk kurun waktu tertentu, dapat terjadi bahwa keikatan terhadap usaha mencapai tujuan tersebut tidak terlalu besar.

c. Teori harapan (expectency)

Sejak dikembangkan oleh Vroom, teori harapan dikembangkan lebih lanjut oleh ahli lain, antara lain oleh Porter & Lawler. Dikembang lebih lanjut oleh Lawler berdasarkan pengembangan lebih lanjut dari model dari Porter-Lawker (1968), sebagaimana disajikan oleh Siegel & Lane(1982).

Model teori harapan dari Lawler mengajukan empat asumsi:

- a) Orang mempunyai pilihan-pilihan antara berbagai hasil-keluaran yang secara potensial dapat mereka gunakan. Dengan kata lain, setiap hasil-keluaran alternatif mempunyai harkat (valence =  $V$ ), yang mengacau pada ketetarikannya bagi seseorang.

- b) Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa upaya (effort = E) mereka akan mengarah ke perilaku unjuk kerja (performance = P) yang dituju. Ini diungkapkan sebagai harapan E-P.
  - c) Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa hasil-hasil keluaran (outcomes = O) tertentu akan diperoleh setelah unjuk-kerja (P) mereka. Ini diungkapkan dalam rumusan harapan P-O
  - d) Dalam setiap situasi, tindakan-tindakan dan upaya yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tadi yang dipilih oleh seseorang untuk dilaksanakan ditentukan oleh harapan-harapan (E-P, dan P-O) dan pilihan-pilihan yang dipunyai orang pada saat itu.
- d. Teori keadilan (equity theory)

Teori keadilan, yang dikembangkan oleh Adams bersibuk diri dengan memberi batasan tentang apa yang dianggap adil atau wajar oleh orang dalam kebudayaan kita ini, dan dengan reaksi-reaksi mereka kalau berada dalam situasi-situasi yang dipersepsikan sebagai tidak adil/wajar.

Salah satu asumsi dari Adams ialah bahwa jika orang melakukan pekerjaannya dengan imbalan gaji/penghasilan, mereka memikirkan tentang apa yang mereka berikan pada pekerjaannya (masukan) dan apa yang mereka terima untuk keluaran kerja mereka. Masukan adalah segala sesuatu yang dianggap oleh tenaga kerja sebagai yang patut menerima imbalan. Keluaran adalah segala jenis hal yang dipersepsikan orang sebagai imbalan terhadap upaya yang diberikan seperti: gaji, tunjangan kemaslahatan (fringe benefits) dan penghargaan/pengakuan. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut:

- a) Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.
- b) Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk menguranginya atau menghilangkannya.
- c) Makin besar persepsi ketidakadilannya, makin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
- d) Orang akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya, menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat dari pada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapat gaji terlalu besar).

Menurut teori kondisi keadilan dapat diungkapkan kedalam rumusan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Hasil-keluaran seseorang}}{\text{Masukan seseorang}} = \frac{\text{Hasil-keluaran orang lain}}{\text{Masukan orang lain}}$$

Menurut teori keadilan orang akan dapat melakukan tindakan-tindakan berikut (Howell & Dipboye, 1986).

- a) Bertindak mengubah masukannya, menambah dan mengurangi upayanya untuk bekerja.
- b) Bertindak mengubah hasil-keluarannya, ditingkatkan atau diturunkan.
- c) Menggeliat/merusak secara kognitif masukannya dan hasil-keluarannya sendiri, mengubah persepsinya tentang perbandingan masukan dan hasil-keluarannya sendiri.
- d) Bertindak terhadap orang lain untuk mengubah masukan dan atau hasil-keluarannya.
- e) Secara fisik meninggalkan situasi, keluar dari pekerjaan.

f) Berhenti membandingkan masukan dan hasil-keluaran dengan orang lain dan mengganti dengan acuan lain atau mencari orang lain untuk dibandingkan.

Menurut Lawler, teori keadilan dan teori harapan cenderung membuat perkiraan-perkiraan yang sama dan sebagai hasilnya ada usaha untuk memasukkan aspek-aspek yang diperhatikan oleh teori keadilan kedalam kerangka kerja teori harapan. corak motivasi pada teori keadilan ini termasuk proaktif.

### **2.3 Pengertian Kepuasan Kerja.**

Ashar Sunyoto Munandar ( 2008 : 350 ) menurut Siegel dan Lane (1982) batasan yang di berikan oleh Locke: kepuasan kerja adalah *“the appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job values, providing these values are congruent with or her fulfill one’s basic needs”*.

Ashar Sunyoto Munandar ( 2008 : 350 ) menurut Howell dan Dipboye (1986) kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Handoko (2008:193) kepuasan kerja adalah : “Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Sumber kepuasan kerja apabila karyawan bergabung dalam suatu organisasi ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu, membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Kepuasan Kerja mengacu pada sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif. (Robbins dan Coulter, 2010:37-40)

Hackman dan Oldman dalam Panggabean (2004:132) mengemukakan bahwa kepuasan kerjaberkaitan dengan lima dimensi inti dari karakteristik pekerjaan yaitu: keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik.

Anoraga (2006:82) mengungkapkan “bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis”.

Robins (2006:94) menyatakan bahwa kepuasan adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Moorse dalam Panggabean (2004 : 128) mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling banyak tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan yang paling banyak, namun mendapat yang sedikit, sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Pendapat di atas menitik beratkan tentang munculnya kepuasan kerja akibat adanya selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Dan juga terlihat bahwa kepuasan kerja pada prinsipnya

akan didapat tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya.

### **1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.**

Kerja yang secara mental menantang dan dapat diartikan adanya inovasi-inovasi baru sehingga tidak monoton, penghasilan atau kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai dengan standar yang ada, iklim pekerjaan yang kondusif untuk berlangsungnya pekerjaan dan adanya relevansi kepribadian yang berarti kesesuaian motivasi, persepsi dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja (Ashar Sunyoto Munandar, 2008: 357) antara lain:

#### **1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan**

Terdapat lima ciri yang memperlihatkan keterkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.
- c. Tugas yang penting (*task significance*). Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
- d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidak-gantungan, dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

## 2. Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)

Siegel dan Lane, 1982 mengutip kesimpulan beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dalam kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

Jika gaji dipersepsikan adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

## 3. Penyeliaan

Locke, 1982 memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja karyawan dengan penyeliaan, yaitu hubungan atasan-bawahan yang meliputi hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

## 4. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang

Didalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

## 5. Kondisi Kerja yang Menunjang

Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ekonomi, kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya dari pada mengundurkan diri, karyawan dapat mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka (Robbins, 2007:108).

Tanggapan-tanggapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lainnya dalam dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dijabarkan sebagai berikut:

1. Keluar, perilaku diarahkan meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
2. Suara, secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.
3. Kesetiaan, secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dan kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan menajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
4. Pengabaian, secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

### **2.4 Pengertian Kinerja**

Kinerja berarti pencapaian/prestasi seseorang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti (2007:260).

Mathis – Jackson (2004:378) mendefinisikan kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: Kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Rivai (2005:14) mengemukakan kata kinerja, jika dilihat dari asal katanya adalah terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari akar kata *to perform* yang berarti melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Hasibuan (2004 : 34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:570) memberikan defenisi kinerja diartikan sebagai:

- a. sesuatu yang dicapai,
- b. prestasi yang diperlihatkan,
- c. kemampuan kerja”.

Simamora (2004 : 338) menyatakan bahwa kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009 : 67) Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan untuk meningkatkan prestasi yang dimiliki guna meningkatkan produktivitas kerja. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67).

### **1.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan perusahaan atau kantor sangat menyadari bahwa ada perbedaan kinerja antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para pegawai bekerja pada bagian yang sama, namun produktivitas mereka bisa tidak sama.

Gibson (1987) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain:

- a. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*) (Subekti 2008:2).

## **2. Tujuan dan Sasaran kinerja**

Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti diharapkan dalam tercapainya prestasi kerja yang tinggi.

### **a. Tujuan kinerja**

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2011:48) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Tujuan merupakan sebuah aspirasi.

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan bagi tingkat bawahannya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya.

Menurut Wibowo (2011:50) ada beberapa tingkatan tujuan antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional atau department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.

4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan
- b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru
- c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai
- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka. (Mangkunegara 2005:20)

#### **b. Sasaran kinerja**

Menurut Wibowo (2011:63) sasaran kerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang diinginkan dicapai tersebut terselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran kinerja merupakan harapan.

Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya (Wibowo 2011:63) :

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
5. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Dari uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu cara atau metode kinerja yang dilakukan untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan membandingkan sasaran yang ingin dicapai dengan hasil yang dicapai setelah pekerjaan tersebut selesai dikerjakan.

## **2.5 Hubungan motivasi kerja dengan kinerja**

Dua hal yang berkaitan dengan kinerja/*performance* adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya. Menurut Gomez (2003:177) bahwa kinerja atau *performance* adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan atau dapat ditulis dengan rumus  $P = f(M \times A)$  dimana  $P = performance/kinerja$ ,  $m = motivation/motivasi$ ,  $a = ability/kemampuan$ . Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

## **2.6 Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja**

Pernyataan Vroom mengandung petunjuk mengapa kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan meskipun kenyataan bahwa keduanya disebabkan oleh hal yang berbeda. Bahkan Robbins (2007) menyatakan bahwa hubungan antara keduanya lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.

Teori pengharapan Vroom mengasumsikan bahwa reward menyebabkan kepuasan dan bahwa dalam beberapa hal kinerja menghasilkan reward, maka kemungkinan yang terjadi di antara kepuasan dan kinerja adalah melalui variabel ketiga yaitu reward. Secara sederhana digambarkan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan reward, yang pada gilirannya akan mengarahkan kepada kepuasan, rumusan ini menyatakan bahwa kinerja menyebabkan kepuasan melalui variabel perantara yaitu reward

## **2.7 Hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja**

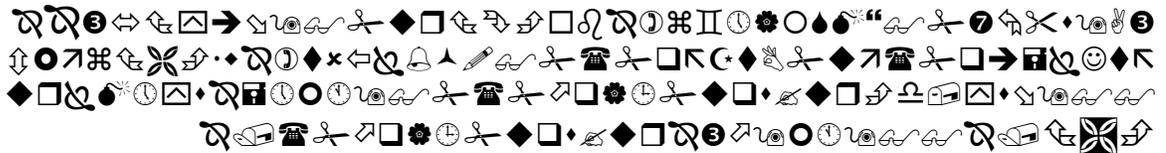
Porter lawler (1968) yang mengembangkan model motivasi harapan dari vroom melihat hubungan timbal balik antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Motivasi, kemampuan, dan persepsi peran, menghasilkan kinerja dan memperoleh imbalan. Imbalan dinilai apakah adil, hasilnya menentukan besar kecil nya kepuasan kerja. Dari nilai imbalan yang diperoleh dan probabilitas memperoleh dengan upaya tertentu menentukan besarnya motivasi yang akan menghasilkan kinerja tertentu dan seterusnya. Dari model porter lawler diatas, kepuasan kerja menentukan tinggi rendahnya motivasi. Motivasi menentukan tinggi rendah nya kinerja. Kinerja menghasilkan imbalan (dinilai adil atau tidak) yang menentukan

tinggi rendahnya kepuasan kerja. Dalam model ini kepuasan adalah hasil dari perbedaan antara imbalan yang nyata di peroleh. Ashar Sunyoto Munandar ( 2008: 353-354).

## 2.8 Pandangan islam terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

### 1. Pandangan islam tentang motivasi kerja:

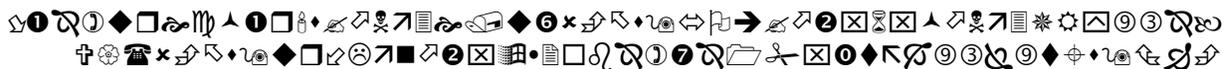
Pandangan islam tentang motivasi kerja atau ketinggian kerja disebutkan dalam Al-qur'an dan sunnah nabi, untuk memotivasi diri untuk berusaha, tidak cukup imam saja, tapi juga disertai amal soleh. Cakupan ini disampaikan dalam Al-qur'an surat Al-ashr ayat 1-3:



Artinya: Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.

### 2. Pandangan Islam Tentang Kepuasan kerja:

Kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. tidak menjamin menaikkan output. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 yang



Artinya, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”.

### 3. Pandangan Islam Tentang Kinerja :

Agama islam menghendaki agar umatnya selalu terus berusaha agar bisa mencapai tujuan yang diinginkannya, dan hasil usahanya itu sesuai dengan apa yang diusahakan.

Dalam Segala amal atau pekerjaan yang kita lakukan sesungguhnya untuk kita sendiri.

Cakupan ini disampaikan dalam Al-qur'an. (Al zalzalah 7-8):



*Artinya: (yaitu) jalan orang-orang yang Telah Engkau beri nikmat kepada mereka (yang dimaksud dengan mereka yang dimurkai dan mereka yang sesat ialah semua golongan yang menyimpang dari ajaran Islam) bukan (jalan) mereka yang dimurkai dan bukan (pula jalan) mereka yang sesat Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.*

## 2.9 Penelitian terdahulu

Purwanto Wayuddin (2007) dengan judul Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA, dengan Variabel independennya : Gaji, Kepemimpinan, Rekan sekerja dan Variabel dependennya : Kinerja karyawan, dengan Hasil penelitiannya adalah Secara simultan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Secara parsial gaji, kepemimpinan dan rekan sekerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Mely susanti (2012), dengan judul analisis kepuasan kerja karyawan pada perusahaan air minum daerah, tirta Kampar Bangkinang. Dari hasil kepuasan kerja karyawan pada perusahaan air minum daerah, tirta Kampar Bangkinang telah di uji dengan hasil uji f hitung dengan hasil  $2,669 > f_{table} < 2,668$ , dan hasil kepuasan kerja karyawan dengan hasil uji koefisien determinasi menuju  $R^2$  dengan hasil nya adalah 0,245 atau 2,4 sm dengan 50%.

Pentury (2010) pada karyawan Bank BRI Pekanbaru mengatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh juga terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan tingkat *turnover* karyawan. Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Pentury, apabila karyawan merasa bahwa penilaian kinerja dilaksanakan secara adil, obyektif, serta ada timbal balik yang sesuai, maka karyawan memiliki kepuasan kerja dan tingkat turnover akan menurun, begitu pula sebaliknya.

## 2.10 Kerangka Berfikir

Supardi dan Anwar (2004:47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Rivai (2004:457) pengertian motivasi adalah :

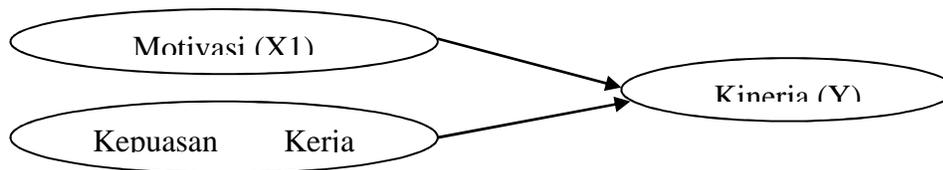
- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Mangkunegara (2005:61) “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Rivai (2005:14) mengemukakan kata kinerja, jika dilihat dari asal katanya adalah terjemahan dari kata performance yang berasal dari akar kata to perform yang berarti melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan

berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan diatas, maka dapat digambarkan kerangka berfikir penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.3. K erangka Berpikir**

### **2.11 Hipotesis:**

1. Diduga motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Marpoyan Damai Pekanbaru.
2. Diduga kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Marpoyan Damai Pekanbaru.
3. Diduga motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Marpoyan Damai Pekanbaru.

**2.12 Tabel 2.1: Definisi Konsep Operasional**

no	Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala
1	Motivasi (X1)	mendorong atau menggerakkan, yaitu mempersoalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Hasibuan (2006:14)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab.</li> <li>2. Prestasi.</li> <li>3. Peluang untuk maju.</li> <li>4. Pengakuan atas kinerja.</li> <li>5. Pekerjaan yang menantang</li> </ol> Hasibuan (2005)	Likert
2	Kepuasan kerja (X2)	sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (hasibuan,2001: 202).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keragaman keterampilan</li> <li>b. Jati diri tugas</li> <li>c. Tugas yang penting</li> <li>d. Otonomi</li> <li>e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan</li> </ol> </li> <li>2. Gaji Penghasilan</li> <li>3. Penyeliaan</li> <li>4. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang</li> <li>5. Kondisi Kerja yang Menunjang</li> </ol> (Ashar Sunyoto Munandar, 2008)	Likert
3	Kinerja (Y)	adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di-berikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009:67)	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Faktor individu: kemampuan keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial.</li> <li>b. Faktor psikologis: persepsi dan peran, sikap dan kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.</li> <li>c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (<i>reward system</i>) (Subekti, 2008)</li> </ol>	Likert