

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah<sup>1</sup>. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Dan untuk dapat bersaing dengan industri yang sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif selalu bersemangat dan loyal. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan semangat kerja yang tinggi serta pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-

---

<sup>1</sup> Rosidah, *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja PT. Cheil Jedang Indonesia di Jombang Jawa Timur*, jurnal, Universitas Airlangga Surabaya, 2005, tanpa hlm.

faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya motivasi dan kepuasan kerja, Robbins (2001).<sup>2</sup>

Motivasi merupakan dorongan yang menggerakkan karyawan supaya bisa meningkatkan kinerjanya sehingga bisa mewujudkan dan mencapai tujuan yang ditentukan perusahaan. Motivasi sangat penting untuk karyawan karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal<sup>3</sup>. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain.

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja karyawan dan motivasi karyawan yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu update untuk didiskusikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

---

<sup>2</sup> Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.

<sup>3</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hlm. 141

terhadap kinerja karyawan<sup>4</sup>. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian ini juga menyatakan motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan<sup>5</sup>. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Robin dan Judge (2008:222) , mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut dapat dicermati bahwa motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari individu atau seseorang dalam melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Masalah motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam Manajemen Sumber Daya Manusianya. Perusahaan - perusahaan modern dewasa ini haruslah menjadikan karyawan sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan. Setelah karyawan

---

<sup>4</sup> Tony Listianto dan Bambang Setiaji 2007. Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). <http://www.damandiri.or.id>. Diakses Tanggal 19 April 2010

<sup>5</sup> Edhi Prasetyo dan Wahyuddin. 2003. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Solo

mendapat motivasi yang tinggi, semangat kerjanya pun semakin tinggi pula sehingga bisa mencapai apa yang diharapkan perusahaan. Perusahaan pun mengapresiasi hasil kerja yang telah dicapai karyawan sehingga karyawan pun akan mendapatkan kepuasan atas apa yang telah dicapainya dari hasil pekerjaannya.

Kepuasan kerja sendiri memiliki pengertian sebagai generalisasi sikap-sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya<sup>6</sup>. Menurut Hackman dan Oldham, ada lima hal yang dapat mempengaruhi kepuasan seorang karyawan yang dikenal dengan lima dimensi inti, yaitu ragam keteraampilan, identitas pekerjaan, kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan itu sendiri<sup>7</sup>.

Kepuasan kerja dan motivasi kerja juga akan diteliti apakah mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Simammora mengungkapkan dalam buku Sumber Daya Manusia (1995:327) kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan<sup>8</sup>. Dalam hal keputusan kerja, Gilmer ( 1996 ) dalam as'ad ( 2003 ) menyebutkan faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005, cet. 2, hlm. 129

<sup>7</sup> *Ibid*, hlm. 147

<sup>8</sup> Simammora, 1995 Sumber Daya Manusia

<sup>9</sup> Moh As'ad. 2003. **Psikologi Industri**. Yogyakarta: Libery

Sementara menurut Ranupandojo dan Husnan ( 2002 ) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, yakni gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan kerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.<sup>10</sup>

Kepuasan kerja atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu : jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perilaku yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya sangat individualis dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerja adalah : (a) Faktor pekerjaan itu sendiri, merupakan faktor yang berhubungan dengan tingkat dimana pekerjaan menyediakan tugas yang menantang, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. (b) Faktor gaji, merupakan faktor yang berhubungan dengan tingkat dimana sejauh mana

---

<sup>10</sup> Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 2002. **Manajemen Personalia**. Yogyakarta: BPF

gaji memenuhi harapan - harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. (c) Faktor kesempatan atau promosi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukannya kesempatan untuk kenaikan jabatan. (d) Faktor supervisor, merupakan faktor yang berhubungan dengan kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. (e) Faktor rekan kerja, merupakan faktor yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial, akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung

Pada PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia sebagian dari kondisi - kondisi kondusif dalam menjaga motivasi karyawan itu juga sudah jadi perhatian oleh Divisi Sumber Daya Manusia / HRD nya. Diantaranya kesempatan untuk seleksi karir untuk jenjang yang lebih tinggi, program reward untuk karyawan berprestasi dan pemberian insentif bagi setiap karyawan yang bekerja mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Namun dalam beberapa hal tertentu ternyata juga masih ditemukan kondisi yang kontradiktif, yang bila diamati, juga akan dapat berpotensi menurunkan bahkan mematikan motivasi. Misalnya adanya perbedaan usia pensiun yang lebih dini bagi karyawan frontliners serta penempatan karyawan yang hanya pada posisi / bagian yang sama dalam waktu yang relatif lama.

Dalam penulisan skripsi ini lebih memfokuskan permasalahan pada kondisi yang dialami oleh karyawan atau karyawan PT. BPR Kredit

Mandiri Indonesia, apakah karyawan karyawan merasa puas, penempatan karyawan pada bagian atau bidang kerja yang sama untuk rentang waktu yang cukup lama, tingginya tingkat absensi dan jumlah karyawan yang keluar dapat menjadi indikasi bahwa karyawan merasa kurang termotivasi dan kurang puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Tingginya jumlah karyawan yang keluar dapat juga disebabkan karena perusahaan ingin melakukan efisiensi biaya, yaitu dengan mengurangi jumlah karyawan sehingga pekerjaan menjadi lebih ramping. Karyawan yang kepuasan kerjanya rendah akan berakibat pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena karyawan menjadi motor penggerak dari perusahaan. Akankah berpengaruh pada kepuasan kerja dan motivasi dari karyawan tersebut dalam bekerja, karena karyawan rentan sekali untuk mengalami kejenuhan akibat pekerjaan monoton yang dijalani. Sampai saat ini masih ada frontliners yang bekerja pada posisi yang sama lebih dari sepuluh tahun, bahkan dari zaman eks legasi (masa sebelum PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia melakukan merger), mereka telah menjadi frontliners, tanpa pernah dimutasi. Kalaupun ada pelaksanaan mutasi, yang dimutasi hanya tempat bekerja saja tanpa dibarengi mutasi jenis pekerjaannya.

Bekerja pada bidang tugas yang sama untuk waktu yang panjang akan mudah membuat karyawan merasa bosan. Rutinitas kerja yang monoton setiap harinya, pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat mengakibatkan karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan, karena mungkin mereka tidak lagi mempunyai motivasi yang

cukup untuk perlu melakukan itu. Karena tahu posisi mereka tidak akan berubah, bisa menyebabkan karyawan tidak lagi punya minat dan kemauan untuk mengembangkan diri, dan pada titik tertentu mungkin saja menjadi tidak peduli dengan produk atau program yang ingin diekspos oleh perusahaan, sebab bagi mereka itu sama sekali tidak akan mempengaruhi posisi dan karir mereka.

Kondisi itu bila tidak disikapi dan dikelola dengan baik oleh Manajemen Sumber Daya Manusia di perusahaan, akan dapat menjadi bumerang yang bisa merugikan perusahaan. Sebab sebagai ujung tombak, karyawan frontliners sesungguhnya adalah etalase perusahaan di mata konsumen (nasabah). Bagi masyarakat awam, prilaku dan tampilan yang ditunjukkan oleh frontliners merupakan representasi dari perusahaan itu dalam pikiran mereka. Oleh sebab itu pengelolaan pada bagian frontliners semestinya dijadikan suatu hal yang strategis oleh semua perusahaan jasa, termasuk oleh PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia. Begitu juga halnya dengan karyawan yang bekerja pada bagian back office.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, tertarik untuk dibahas dalam bentuk penyusunan tugas akhir atau skripsi yang diberi judul : "PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR KREDIT MANDIRI INDONESIA"

## **1.2 Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang menjadi pokok pembahasan pada penelitian. Adapun yang menjadi pokok pembahasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Terjadi keterlambatan karyawan dalam absensi
2. Terjadi mutasi yang tidak sesuai dengan jarak antar kantor dan rumah
3. Kurangnya disiplin
4. Kurang ada keterbukaan antar kantor pusat dan cabang
5. Kurangnya kejelasan insentif yang diberikan

### **1.2.2 Batasan Masalah**

Penelitian ini hanya membahas tentang Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Kredit Mandiri Indonesia

### **1.2.3 Rumusan Masalah**

1. Seberapa besar Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR KREDIT MANDIRI INDONESIA?
2. Seberapa besar Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR KREDIT MANDIRI INDONESIA?

3. Seberapa besar Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR KREDIT MANDIRI INDONESIA?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menjelaskan secara simultan pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia.
2. Untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh secara dominan diantara dua variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Pihak Instansi

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan evaluasi untuk sumber daya manusia yang terlibat dalam manajemen perbankan atau lembaga keuangan non-bank atau perusahaan-perusahaan.

2. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

yang berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor kepuasan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

## 1.4 Hipotesis

Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia. Hal ini berarti bila Motivasi kerja karyawan ditingkatkan, maka memberikan kepuasan kerja dikarenakan adanya penghargaan atau timbal balik dari perusahaan, sehingga kinerja karyawan yang dihasilkan akan menjadi semakin tinggi.

## 1.5 Sistematis Penulisan

Untuk mempermudah dalam penyusunan dan pembahasan penelitian ini, maka penulis membaginya atas beberapa bab :

### BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dibahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan dan sistematika penulisan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Tentang tinjauan pustaka yang di dalamnya dikemukakan teori-teori mengenai konsep atau variabel-variabel yang relevan dalam penelitian, antara lain menjelaskan tentang: (a) pengertian manajemen dan SDM ), (b) motivasi kerja meliputi pengertian motivasi kerja, jenis-jenis dan alat-alat motivasi, asas-asas motivasi, model-model motivasi, teori-teori motivasi, tujuan motivasi dalam hubungan kinerja, (c) kepuasan kerja meliputi pengertian kepuasan kerja, faktor penentu kepuasan kerja, teori-teori kepuasan, mengukur kepuasan kerja, dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja, hubungan kepuasan dengan kinerja, (d) kinerja meliputi pengertian kinerja, jenis-jenis kinerja, faktor- factor yang mempengaruhi kinerja, penilaian kinerja karyawan, persyaratan penilaian kinerja, metode penilaian kinerja karyawan, tujuan penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja, (e) kerangka pemikiran, dan (f) hipotensi.

## BAB III : METODELOGI PENELITIAN

Pada bab ini memberikan informasi lokasi dan objek penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, data yang digunakan, metode pengumpulan data, variable

penelitian, skala pengujian, uji validitas dan reliabilitas, dan metode analisis data.

**BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN, DESKRIPSI, PENYAJIAN DATA, ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pembahasan pada bab ini berisikan tentang sejarah ringkas perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi serta tugas dan tanggung jawab masing – masing unit dalam struktur organisasi. Hasil pengujian realibitas dan validitas dibahas dalam bab ini termasuk juga karakteristik responden, deskripsi hasil penelitian, pembahasan hasil analisa regresi linear berganda, dan pengujian hipotesis.

**BAB V : PENUTUP**

Merupakan bab yang memuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Secara etimologi kata manajemen diambil dari Bahasa perancis kuno yaitu artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan suatu pekerjaan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Efektif dalam hal ini adalah untuk mencapai tujuan sesuai perencanaan dan efisien untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan terorganisir.

Menurut T. Hani Handoko, ada tiga alasan utama mengapa manajemen diperlukan : Manajemen diperlukan agar tujuan pribadi dan organisasi dapat tercapai. Berikutnya, manajemen juga diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan – tujuan, sasaran dan kegiatan, yang saling bertentangan dari pihak yang punya kepentingan dalam organisasi. Pengertian Manajemen menurut para ahli beberapa ahli di bidang ilmu manajemen

menjelaskan apa arti manajemen. Pendapat para ahli ini bisa kita jadikan sebagai landasan untuk lebih memahami tentang ilmu manajemen. Namun manajemen belum memiliki defines yang luas dan diterima secara universal.<sup>1</sup> Berikut adalah definisi manajemen menurut para ahli :

1. Marry Parker Follet

Menurut Mary Parker Follet, Seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi<sup>2</sup>.

2. Ricky W. Griffin

Menurut Ricky W. Griffin, Sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat tercapai sesuai rencana sedangkan efisien artinya tugas dijalankan dengan benar, terorganisir dan selesai sesuai jadwal<sup>3</sup>.

3. George R. Terry

Menurut George R. Terry, Sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan. semua itu dilakukan untuk menentukan dan mencapau target atau sasaran yang ingin

---

<sup>1</sup> Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 2007 Manajemen edisi 8. NJ : Prentice Hall

<sup>2</sup> Vocation Business : Training, Developing and Motivating People by Richard Barret – Business & Economics – 2003 Halaman 51

<sup>3</sup> Griffin, R. 2006. Bisnis, Edisi 8, NJ : Prentice Hall

dicapai dengan memanfaatkan semua sumber daya, termasuk sumber data manusia dan sumber daya lainnya.

#### 4. Herry Fayol

Menurut Herry Fayol, Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan/control terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### 5. James A.F Stoner

Menurut James A.F Stoner, Suatu proses perencanaan, pengorganisasia, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.<sup>4</sup>

### 2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif<sup>5</sup>. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerjaan, karyawan, potensi manusiawi, sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan eksistensi

---

<sup>4</sup> James A.F Stoner. 1995 Pengantar Manajemen, diterjemahkan oleh Al Fansus Sirait. Penerbit Erlangga Jakarta.

<sup>5</sup> Angelo S. Denisi dan Ricky W. Griffin, 2003, Manajemen, Jilid 1, Jakarta, Erlangga ( terjemahan ). Halaman 414

organisasi (Nawawi, 2011). Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah – masalah kepegawaian. (Hasibuan, 2013) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat “.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013 : 2) mengatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. “ Selain itu terdapat definisi – definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu :

Menurut Mathis & Jackson (2010 : 5) 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.

Menurut Bohlander dan Snell ( 2010 : 4 ) Manajemen SDM yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana mempekerjakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat menggunakan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Menurut Handoko ( 2011 : 4 ), Manajemen SDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan – tujuan individu maupun organisasi. Menurut Gary Dessler ( 2010 : 4 ) Manajemen SDM sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek – aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya – upaya untuk mengembangkan

aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut, untuk itu dibutuhkan karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat enam fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu berikut ini Pengadaan tenaga kerja terdiri atas :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisis jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penempatan kerja
5. Orientasi kerja (*Job Orientation*)
6. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
  - 1) Pendidikan dan pelatihan (*Training And Development*)
  - 2) Pengembangan (*Carier*)
  - 3) Penilaian prestasi kerja
  - 4) Pemberian balas jasa mencakup :
    - (1) Balas jasa langsung terdiri dari :
      - a. Gaji/upah
      - b. Insentif

- (2) Balas jasa tak langsung terdiri dari :
  - a. Keuntungan
  - b. Pelayanan/kesejahteraan ( service )
- (3) Integrasi mencakup
  - a. Kebutuhan kerja
  - b. Motivasi kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Disiplin kerja
  - e. Partisipasi kerja
- (4) Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
  - a. Komunikasi
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. Pengendalian konflik
  - d. Konseling kerja
- (5) Pemisahan tenaga kerja

## **2.2 Motivasi Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari motive atau bahasa latinnya, yaitu movere, yang berarti “mengerahkan”. Liang Gie mendefinisikan dalam bukunya Martoyo (1992) *motive* atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja<sup>6</sup>. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang

---

<sup>6</sup> Martoyo, Susilo 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia Yogyakarta BPF

melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi unit kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Dalam hal ini, motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja<sup>7</sup>.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan<sup>8</sup>. Menurut Santoso Soroso, motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*).<sup>9</sup>

Menurut Ernest J. McCormick yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara

---

<sup>7</sup> Abdus Salam Dz, *Manajemen Sumber Daya Insani*, Cirebon: STAIN Press, 2008, hlm. 169

<sup>8</sup> Malayu. S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hlm. 95

<sup>9</sup> Santoso Soeroso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit; Suatu Pendekatan Sistem*, Jakarta, Penerbit Buku Kedokteran EGC. Halaman. 69.

perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.<sup>10</sup> Menurut Terry dan Rue dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005) mengatakan bahwa motivasi adalah “...*getting a person to exert a high degree of effort...*” yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang untuk bekerja lebih berprestasi”. Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Ismail Solihin dalam buku Pengantar Manajemen, motivasi adalah kemauan yang ditunjukkan seorang individu untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dimana kemauan tersebut turut dikondisikan oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang dia lakukan<sup>11</sup>.

Dari definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter, yang dikutip oleh Ismail Solihin dalam buku Pengantar Manajemen terdapat tiga unsur utama yang membentuk motivasi seseorang, yaitu:

- 1) Unsur upaya (*Effort*), yang akan menunjukkan ukuran intensitas dari dorongan yang dimiliki seseorang.
- 2) Unsur tujuan organisasi/perusahaan (*Organizational Goals*), kerja keras yang dilakukan seorang karyawan harus selaras dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

---

<sup>10</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001, hlm. 94

<sup>11</sup> Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga 2009, hlm. 152

- 3) Unsur kebutuhan (*Needs*), yang menunjukkan keadaan internal seseorang yang mengakibatkan orang tersebut tertarik kepada hasil-hasil tertentu.

Dalam motivasi terdapat dua aspek motivasi yang dikenal, yaitu aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis. Dalam aspek aktif/dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan dalam aspek pasif/statis, motivasi tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diinginkan.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan, motivasi adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Dalam bekerja, motivasi diartikan sebagai dorongan-dorongan pada karyawan untuk melakukan pekerjaan supaya bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat karyawan itu bekerja.

### **2.2.2 Jenis dan Alat Motivasi**

Terdapat beberapa jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif (*Insentif Positif*)

Manajer memotivasi dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif,

semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

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

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif, semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik<sup>12</sup>.

Selain terdapat jenis-jenis motivasi, terdapat pula alat-alat yang digunakan para manajer untuk memotivasi bawahannya, yaitu:

### 1) *Materiil insentif*

Materiil insentif merupakan alat motivasi yang diberikan berupa uang atau barang yang mempunyai nilai pasar, memberikan kebutuhan ekonomis.

### 2) *Non-materiil insentif*

Nonmateriil insentif merupakan alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai, hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja.

### 3) *Kombinasi materiil dan non materiil insentif*

Kombinasi materiil dan non materiil insentif merupakan alat motivasi yang diberikan berupa materiil (uang dan barang)

---

<sup>12</sup> Malayu. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hlm. 150

dan nonmateriil, memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.

### **2.2.3 Asas Motivasi**

#### **1. Asas Mengikutsertakan**

Yang dimaksud asas mengikutsertakan adalah mengajak karyawan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

#### **2. Asas Komunikasi**

Yang dimaksud asas komunikasi adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja karyawan akan meningkat karena semakin banyak karyawan mengetahui suatu hal, maka semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

#### **3. Asas Pengakuan**

Yang dimaksud asas pengakuan adalah memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada karyawan atas prestasi yang dicapainya.

#### 4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

#### 5. Asas Perhatian Timbal Balik

Yang dimaksud asas perhatian timbal balik adalah memotivasi karyawan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping perusahaan memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan karyawan dari perusahaan<sup>13</sup>.

### 2.2.4 Model Motivasi

#### 1. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotifasi karyawan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik<sup>14</sup>.

#### 2. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi karyawan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka berguna dan penting.

---

<sup>13</sup> *Ibid*, hlm. 148-149

<sup>14</sup> Abdus Salam Dz, *Op. cit*, hlm. 176

### 3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan

#### 2.2.5 Teori Motivasi

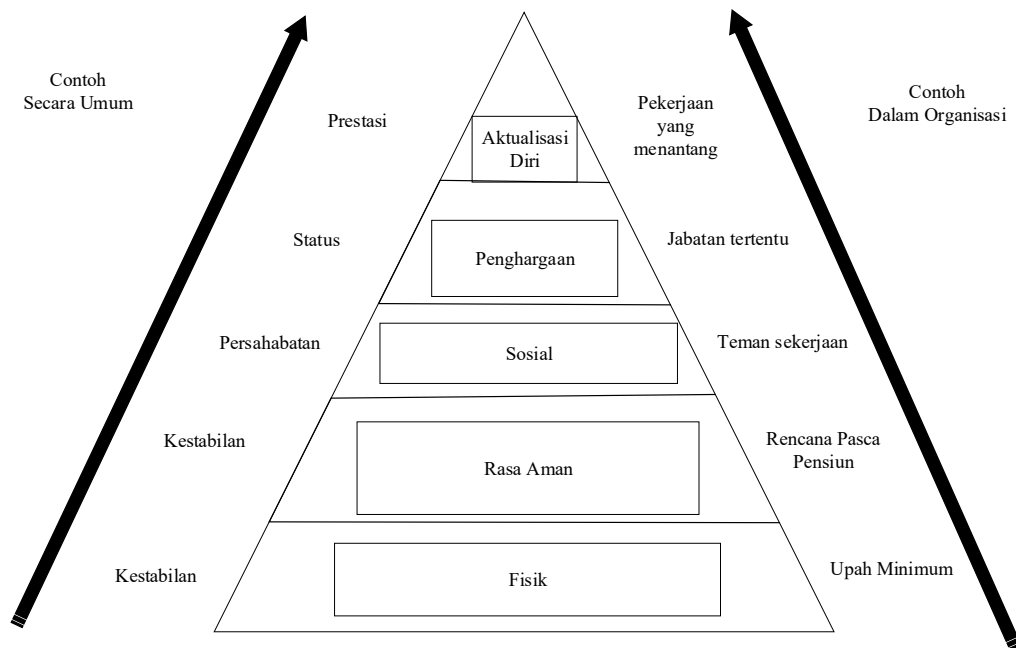
##### 1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Abraham Maslow yang dikutip oleh Garry Dessler dalam buku “*Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern (terjemahan)*” mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah seperti yang tergambar sebagai berikut<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Garry Dessler, *Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern (terjemahan)*, Jakarta: Erlangga, 1997, cet. 5, hlm. 331-332

Gambar 2.1

Hirarki Kebutuhan Maslow<sup>16</sup>

Sumber : Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah,2005, Pengantar  
Manajemen

Dari gambar 2.1 dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, kebutuhan paling pokok, yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan istirahat.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari marabahaya kehilangan sesuatu.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, memberi dan menerima kasih sayang, serta persahabatan.
- d. Kebutuhan ego, yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri seseorang dan reputasi seseorang, seperti rasa

<sup>16</sup> Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah,2005, Pengantar Manajemen, Jakarta, Kencana Pranada Media Group. Halaman 241.

yakin atas diri sendiri serta pengakuan dan penghargaan dari orang lain.

- e. Kebutuhan untuk perwujudan diri, kebutuhan yang dimiliki semua orang untuk menjadi orang yang kita rasa bahwa kita memiliki kemampuan untuk mewujudkannya.

David Mc.Clelland yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut

- a. *Need for Achivement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation* adalah dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, tidak ingin melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for Power* adalah kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Atas dasar teori *Mc.Clelland's Achivement Motivation Theory* tersebut dapat disimpulkan ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu:

- a. Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
  - b. Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
  - c. Insentif, dapat berupa gaji, tunjangan atau bonus. Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja.
2. Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) dari Alderfer
- a. *Existence needs*, kebutuhan manusia akan makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan, kondisi kerja, *Fringe Benefit*.
  - b. *Relatedness needs*, kebutuhan dalam berinteraksi dengan orang lain dalam lingkungan kerja.
  - c. *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan serta meningkatkan kemampuan dan kecakapan karyawan.

### 3. Teori Harapan

Teori harapan mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional, seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Stephen. P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2003, hlm. 207

#### 4. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan dua faktor yang berhubungan dengan motivasi, yaitu<sup>18</sup>:

- a. Faktor ekstrinsik, berhubungan dengan konteks pekerjaan, yaitu gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal.
- b. Faktor intrinsik, berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaan, yaitu prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemampuan, pertumbuhan.

#### 5. Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja :

- a. Upah, adalah pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan yang diberikan pada setiap karyawan., Upah berdasar waktu :
  - 1) Upah (*wages*) yaitu upah yang dibayarkan kepada buruh kasar atau karyawan berdasarkan jam kerja secara harian.
  - 2) Gaji (*salary*) upah yang dibayarkan kepada manajer, pegawai kesekretarian dan administratif berdasarkan waktu mingguan atau bulanan.
  - 3) Upah borongan, yang langsung terkait dengan jumlah produksi yang dihasilkan karyawan. (Dessler,1986:350).
- b. Situasi kerja, adalah keadaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan.

---

<sup>18</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi, 2008, hlm. 173

- c. Kondisi kerja yang akan mendorong semangat kerja karyawan seperti ketenangan, keamanan, dan keselamatan kerja.
- d. Fasilitas kerja adalah sarana yang disediakan perusahaan untuk kelancaran aktivitas, dengan berbagai bentuk, contohnya : Kondisi tempat kerja (lampu atau penerangan, AC, luas ruangan), Teknologi yang digunakan (komputer, mesin fotocopy, faximile dan sebagainya), Sarana lain yang mendukung (mushalla, loker, rest room)

e. Sikap manajemen terhadap karyawan

Setiap karyawan pada dasarnya ingin diperlakukan dengan adil. Karyawan juga ingin suaranya didengar jika perusahaan melakukan hal yang kurang atau bahkan diberkenan dengan tujuan karyawan. Manajemen perlu melakukan pendekatan proaktif dengan cara

- 1) Merancang pekerjaan - pekerjaan yang memuaskan karyawan
- 2) Menetapkan standar – standar prestasi kerja yang adil
- 3) Melatih karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk mencapai prestasi yang diharapkan. (Handoko, 1997:217).

f. Sikap antar teman sejawat, Manusia membutuhkan persahabatan sebagai makhluk sosial, ia membutuhkan hubungan dengan teman – temannya.

g. Kebutuhan karyawan berprestasi

Setiap perusahaan hendaknya memberikan kesempatan kepada karyawannya. Karyawan diberikan penghargaan yang sesuai.

Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai pujian, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan jabatan, perpindahan dan sebagainya.

#### h. Pelatihan

Karyawan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan kebijaksanaan, prosedur dan manajer baru dengan cepat. Untuk itu perlu adanya pelatihan dan pengembangan lebih lanjut untuk melakukan tugas – tugasnya dengan sukses. Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan.(Nitisemito,1996:86).

#### i. Insentif

Insentif merupakan suatu sistem pemberian balas jasa yang berupa financial. Insentif merupakan suatu pendekatan kompensasi yang menghargai atau memberikan imbalan kepada karyawan atas hasil tertentu yang dicapainya.

#### j. Promosi, Sistem promosi karyawan terdiri dari tertutup dan terbuka. Sistem promosi tertutup adalah sistem dimana manajer seringkali secara informal memutuskan karyawan mana yang dipertimbangkan mendapat promosi.(Griffin,1998:231). Keputusan biasanya dibuat secara informal (dan seringkali subjektif dan cenderung bergantung pada rekomendasi penyelia yang terdekat). Sistem ini sangat populer khususnya pada

perusahaan kecil karena meminimalkan waktu, energi, dan biaya pembuatan keputusan. Sistem promosi terbuka adalah sistem dengan karyawan melamar, diuji di wawancara, sehubungan dengan pekerjaan yang tersedia yang diumumkan secara terbuka. (Griffin, 1998:231). Sistem ini memungkinkan para karyawan mempunyai lebih banyak andil dalam jalur karir mereka dan sifat demokratis dari sistem terbuka ini dapat memberikan sumbangan pada moral karyawan yang lebih tinggi.

k. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan, Orang masih merasa kurang puas dengan apa yang dimilikinya, mereka ingin terus berkembang meski kebutuhan mereka telah terpenuhi. Golstein (Maslow, 1984:52) mengatakan bahwa keinginan orang akan perwujudan diri yakni kecenderungan untuk mewujudkan dirinya sebagai apa yang ada dalam kemampuannya. Kecenderungan ini dapat diungkapkan sebagai keinginan untuk makin lama makin istimewa, untuk menjadi apa saja menurut kemampuannya.

### **2.2.6 Tujuan Motivasi**

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan ( 2003 : 146 ) motivasi memiliki tujuan sebagai berikut

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan

4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **2.2.7 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan**

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kkerja diperusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk dapat mencapai kinerja semaksimal mungkin.

Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, yaitu rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik, rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, hasil yang diharapkan serta bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan, merupakan faktor peningkatan prestasi kerja pegawai.

Dengan demikian jelaslah, bahwa motivasi yang tepat maka para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin untuk melaksanakan pekerjaannya, karena apabila suatu perusahaan berhasil mencapai tujuannya, maka kepentingan para karyawan pasti akan terjamin. Dari uraian diatas, maka unsur motivasi sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, sehingga dapat dicapai tujuan pribadi maupun tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya<sup>19</sup>.

Robert Hoppock dalam ( Hoy, 2001:303 ) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai kombinasi kondisi psikologis, fisiologis dan lingkungan yang menyebabkan orang berkata saya puas dengan pekerjaan saya. Maksudnya, kepuasan kerja adalah kondisi dimana individu menyukai pekerjaan dengan demikian

---

<sup>19</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, hlm. 192-193

kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yaitu cara pandang pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Menurut Martoyo ( 2000:132 ) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas yang memeang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan ini, baik berupa financial maupun non financial “ Menurut Keith Davis yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”, kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja. Sedangkan menurut Wexley dan Yuki, kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepuasan adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. <sup>20</sup> Sedangkan Edy Sutrisno memberikan pengertian bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis<sup>21</sup>.

Berdasarkan pengertian, di atas, terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-

---

<sup>20</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001, hlm. 117

<sup>21</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009, hlm. 78

kebutuhan dasar. Adapun kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan, kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya, mulai dari situasi kerja, rekan kerja, imbalan dan lain-lain.

### **2.3.2 Faktor Penentuan Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang dapat menjadi penentu bagi kepuasan pegawai, salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri. Hackman dan Oldham menguraikan yang dikutip Robbins (2001:447), inti dari pekerjaan adalah sebagai berikut :

#### *1. Skill Variety*

Semakin banyak variasi tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya, semakin menantang pekerjaan bagi mereka.

#### *2. Task Identity*

Sejauh mana pekerjaan menuntut diselesaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali.

#### *3. Task Significance*

Sejauh apa dampak pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini akan membawa dampak penghargaan psikologis.

#### *4. Autonomy*

Sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, ketidakketergantungan, dan keleluasaan untuk mengatur

jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur pekerjaan yang dipakai.

#### 5. *Feedback*

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh tanggapan terhadap *Nilai Intrinsic* dan *Extrinsic Reward*. Yang dimaksud dengan nilai *Intrinsic Reward* yaitu timbulnya suatu perasaan dalam diri pegawai karena pekerjaan yang dilakukan. Yang termasuk dalam extrinsic reward adalah perasaan suka akan pekerjaannya, rasa tanggung jawab, tantangan dan pengakuan. *Extrinsic Reward* adalah situasi yang terjadi diluar pekerjaan, misalnya karena bekerja dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka pegawai mendapatkan upah, gaji, dan bonus.

Menurut Stephen Robin ( 2001 ) Kepuasan kerja terdiri dari faktor – faktor sebagai berikut :

##### 1. Gaji/imbalan yang dirasakan adil

Menurut peneliti Thrialt, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Disamping untuk memenuhi kebutuhan tingkat

rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari pencapaian (*Achievement*), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan. Uang atau imbalan akan memiliki dampak terhadap motivasi kerja jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tingginya prestasi kerja.

## 2. Kondisi kerja yang Menunjang

Dalam hal ini, kebutuhan-kebutuhan fisik dalam pekerjaan yang terpenuhi akan memuaskan kerja.

## 3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Dalam perkembangannya, corak interaksi antarpekerjaan tumbuh berbeda-beda.

a. Hubungan kerja dengan rekan kerja, hubungan ketergantungan sepihak yang bercorak fungsional. Corak kepuasan kerja di sini bersifat kepuasan kerja yang tidak disebabkan peningkatan dari motivasi kerja.

b. Hubungan hubungan kerja dengan atasan, kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika hubungan keduanya positif.

c. Hubungan dengan bawahan, atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong

karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya<sup>22</sup>.

d. Pekerjaan yang secara mental menantang. Suatu pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kebebasan, keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas.

#### 4. Kesesuaian kepribadian pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara seorang karyawan dan pekerjaan yang menghasilkan seorang individu terpuaskan.

### 2.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja akan dikemukakan enam orientasi umum terhadap kepuasan kerja, yang kesemuanya mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja serta menggambarkan proses yang menentukan kepuasan kerja bagi individu.

#### 1. Teori Ketidaksesuaian

Menurut Locke kepuasan atau ketidak puasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*Discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang “diinginkan” dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda<sup>23</sup>. Seseorang akan

<sup>22</sup> Khaerul Umam, *Op. cit*, hlm. 195-197

<sup>23</sup> Locked, 1976 Psikologi Industri dalam Perspektif Sistem Industri

terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihan yang menguntungkan (misalnya : upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Proter mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Laler menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu didefinisikan. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada “cara yang terbaik” yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja.

Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan

kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

## 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah “input”, „hasil”, „orang bandingan” dan „keadilan dan ketidakadilan“. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun

organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan- pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil : input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil.

Ketidakadilan merupakan sumber ketidak puasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Tabel berikut ini merinci kondisi-kondisi dimana ketidakadilan karena kompensasi lebih, dan ketidakadilan karena kompensasi kurang, menganggap bahwa input total dan hasil total dikotomi pada skala nilai sebagai „tinggi” atau „rendah”. Tingkat ketidakadilan akan ditentukan atas dasar besarnya perbedaan antar rasio hasil : input seseorang pekerja dengan rasio hasil : input orang bandingan, dianggap semakin besar ketidakadilan.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat

kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya, Jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya upah perpotong) ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima.

### 3. Teori Keseimbangan (Equity Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adam (1960) menyebutkan beberapa komponen yaitu *Input*, *Outcome*, *Comparison Person*, dan *Equity-In-Equity*. Pandangan Wexley dan Yukl (1977), mengemukakan beberapa komponen dari teori keseimbangan di antaranya yaitu (Mangkunegara, 2001: 120),:

- a. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

- b. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan. status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
  - c. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.
  - d. *Equity-in-equity* adalah teori yang menyatakan seorang pegawai dalam organisasi merasa puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *Input-Outcome* dirinya dengan perbandingan inputoutcome pegawai lain (*Comparison Person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*Equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas, Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*Inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *Over Compensation Inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *Under Compensation Inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *Comparison Person*).
4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Pandangan Mangkunegara (2001:121 ) menjelaskan bahwa teori kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi

atau tidaknya kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, seorang pegawai akan merasa puas apabila pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai itu akan merasa tidak puas.

5. Teori Pandangan Kelompok Sosial (*Social Reference Group Theory*)

Mangkunegara (2001:121) menyatakan bahwa teori kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Pada hakikatnya, teori pandangan kelompok sosial atau acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

6. Teori Dua Faktor

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg dalam tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas. Menurut Herzberg dalam Sedarmayanti (2001) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow

menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*Motivation Factor*) yang disebut dengan satisfier atau *Intrinsic Motivation* dan faktor pemelihara (*Maintenance Factor*) yang disebut dengan dissatisfier atau extrinsic motivation<sup>24</sup>. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- a. Prestasi yang diraih (*Achievement*),
- b. Pengakuan orang lain (*Recognition*),
- c. Tanggungjawab (*Responsibility*),
- d. Peluang untuk maju (*Advancement*),
- e. Kepuasan kerja itu sendiri (*The Work It Self*),
- f. Kemungkinan pengembangan karir (*The Possibility Of Growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*Maintenance Factor*) disebut juga *Hygiene Factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *Dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

---

<sup>24</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. cit*, hlm. 120-122

- a. Kompensasi,
- b. Keamanan dan keselamatan kerja,
- c. Kondisi kerja,
- d. Status, Prosedur perusahaan,
- e. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor Pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, bekerja kurang bergairah, serta prestasi yang rendah.

Karyawan akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan), karyawan akan puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga

dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan karyawan akan puas jika terdapat faktor yang pencetus kepuasan kerja (*satisfier*) lebih dominan daripada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (*Disatisfier*)

#### 2.3.4 Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan dan pertanyaan tersebut harus dijawab dengan jawaban ya, tidak atau ragu-ragu.

2. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner kepuasan kerja Minnesota

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan England pada tahun 1967. Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan memilih salah satu dari alternatif jawaban: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan.

3. Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan gambar ekspresi wajah.

Pengukuran kepuasan kerja dengan cara ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Responden diharuskan memilih salah

satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut<sup>25</sup>.

Selain itu, ada cara lain untuk mengukur kepuasan kerja dari karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu:

1. Metode angka-nilai global tunggal

Metode ini tidak lebih meminta para karyawan untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya “Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan anda?”

2. Metode penjumlahan faset pekerjaan

Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan mengenai perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyediaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan<sup>26</sup>.

### **2.3.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

1. Dampak Terhadap Produktivitas

Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Lawler dan Porter, mengharapkan produktivitas

---

<sup>25</sup> Sopiah, *Op. cit*, hlm. 173

<sup>26</sup> Stephen P robbins, *Op. cit*, hlm. 101-102

yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika karyawan mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar serta diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

## 2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Karyawan

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban - jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya, dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

## 3. Dampak Terhadap Kesehatan

Meskipun kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental serta kepuasan kerja sendiri merupakan tanda dari kesehatan<sup>27</sup>.

### 2.3.6 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variable lain dapat bersifat positif atau negative. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki ( 2001;226 ). Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat

---

<sup>27</sup> Edy Sutrisno, *Op. cit*, hlm. 86-88

mempengaruhi dengan signifikan variable lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

### 1. Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervise juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### 2. Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya.<sup>28</sup>

### 3. *Organizational Commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen

---

<sup>28</sup> Luthans, fred. 1998. *Organization Behavior* ( 8<sup>th</sup> Edition ) By The McGrawhill Companies

terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

#### 4. Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negative yang kuat dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

#### 5. Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negative. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

#### 6. Perasaan Stres

Antara perasaan stress dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stress.

#### 7. Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh

adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Pada dasarnya kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya sesuai dengan peranannya dalam perusahaan<sup>29</sup>. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Handoko (1987 : 135) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara ( 2005 ; 9 ) perbandingan waktu ( lazimnya per jam ). Faustino Cardosa Gomes dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, ( 2005 ; 9 ) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas Menurut Dale Timpe, kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu

---

<sup>29</sup> Abdus Salam Dz, *Op. cit*, hlm. 142-143

organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas<sup>30</sup>.

Karyawan bisa mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan; atau melalui penilaian formal dan terstruktur. Namun, apabila penilaian tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja, bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai<sup>31</sup>. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*Output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberika kepadanya.

Menurut Leon C. Mengginson dalam A.A, Anwar Prabu Mangkunegara, ( 2005 ; 10 ), penilaian prestasi kerja ( *Performance Appraisal* ) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya Andrew E. Sikula dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, ( 2005 ; 10 ) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan

---

<sup>30</sup> Dale timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*,(Jakarta: PT. Elex Media Komputindo), hlm. 31

<sup>31</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), hlm. 60 <sup>36</sup> Khaerul Umam. *Op cit.* Hal 189

pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Menurut T. Hani Handoko ( 2001 ; 235 ), penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan<sup>32</sup>. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, ( 2005 ; 10 ) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

---

<sup>32</sup> Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Penerbit BPFE. Yogyakarta

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasi nya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembalu sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensi.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencama itu jika tidak ada hal – hal yang diperlu diubah.

Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa sasaran seperti yang dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, ( 2005 ; 11 ) yaitu :

1. Membuat analisis kerangka dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodic baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapa mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan ini dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan dating dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok

sehingga untuk periode selanjutnya jelas ada yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan bahan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpina itu untuk menyusun suatu proposal mengenai system bijak ( *Merit System* ) dan system promosi lainnya, seperti imbalan ( yaitu *Reward System Recommendation* ), sedangkan T. Hani Handoko ( 2001 : 138 – 139 ), penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini system penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerja ( *Job Related* ), praktis, mempunyai standar – standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo ( 2005 ; 235 ), belum adanya kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyedia penilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing – masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur – unsur yang perlu diadakan penilaian. Pada umumnya unsur – unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung

jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atau prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian krisis proses penilaian adalah wawancara eksklusif.

Menurut T. Hani Handoko ( 2001 ; 152 – 153 ) wawancara eksklusif adalah proses peninjauan kembali prestasi yang memberikan kepada karyawan umpan balik.

#### 1. *Telland Sell Approach*

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik, pendekatan ini paling baik digunakan untuk para karyawan baru.

#### 2. *Telland Listen Approach*

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan latar belakang dan perasaan defensive mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi – reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.

#### 3. *Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah – masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching*

atau konseling, upaya – upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan – penyimpangan ( sering diikuti dengan penetapan sasaran – sasaran prestasi kerja di waktu yang akan datang ).

#### **2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat – akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang dicari – cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien ( Prawirosentono, 1999 ; 27 )

##### **1. Otoritas ( wewenang )**

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya ( Prawirosentono, 1999 ; 27 ). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

##### **2. Disiplin**

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku ( Prawirosentono, 1999 ; 27 ). Jadi, disiplin karyawan

adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 3. Inisiatif

Inisiatif adalah berkaitan dengan daya piker dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Karakteristik kinerja karyawan orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut ( Mangkunegara, 2002 ; 68 ) :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik (*Feed Back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan<sup>33</sup>

Menurut Khaerul Umam yang dikutip dari Mangkunegara (2002), menjelaskan bahwa yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan

---

<sup>33</sup> Manullang, M dan Manullang, Marihot AMH. 2002. MAnajemen Sumber Daya Manusia. Gahlia Indonesia. Jakarta.

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor motivasi

Terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan kerja.

## 3. Sikap mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

### **2.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Gomez dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*), ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian dalam penilaian kinerja, antara lain:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja), Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya. Ini berarti merupakan suatu tingkatan

yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan,

2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja), Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik. Jika *Quantity* merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produk atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. *Creativeness* (kreatifitas), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative* (kerjasama), kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.
6. *Initiative* (inisiatif), keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi di masa yang akan datang.
7. *Dependability* (ketergantungan), kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

8. *Personal Quality* (kualitas personil), menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.<sup>34</sup>

#### 2.4.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

##### 1. Metode Penelitian Berorientasi Masa Lalu

Diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Metode yang digunakan antara lain skala peringkat (*Rating Scale*), daftar pertanyaan (*Cheklis*), metode pilihan terarah (*Forced Choice Method*), metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*), catatan prestasi, skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Sacle, BARS*), peninjau lapangan (*Field Review Methode*), tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test And Observation*), pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).<sup>35</sup>

##### 2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Diartikan sebagai penilaian tentang potensi seseorang karyawan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode penilaian ini terdiri dari:

- a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*) adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengenal kekuatan dan kelemahannya

---

<sup>34</sup> Prasetyo Utomo, *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Semarang Convention Hotel*, (Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2006), jurnal

<sup>35</sup> Abdus Salam Dz, *Op. cit*, hlm. 144-145

dirinya sehingga mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*) adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penilai bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- c. Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.
- d. Pusat penilaian (*Assessment Center*) adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik dan dilakukan sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

#### **2.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu<sup>36</sup>.

- a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai

---

<sup>36</sup> Veithzal Rivai dkk, *Corporate Performance Management: dari Teori ke Praktik*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011, hlm. 40

kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja juga bertujuan untuk:

- (1) Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu
- (2) Untuk memperkirakan kebutuhan training
- (3) Untuk membantu pengembangan individu
- (4) Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, untuk digunakan sebagai penentuan kebijakan yang akan datang
- (5) Untuk mengembangkan perusahaan
- (6) Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat
- (7) Untuk mengaudit keterampilan (skills) di dalam organisasi
- (8) Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang
- (9) Untuk mengamati (identify) karyawan dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan atau dikembangkan

#### 2.4.6 Manfaat Penilaian Kinerja

- 1) Manfaat bagi organisasi
  - a. Peningkatan kinerja melalui organisasi
  - b. Peningkatan peninjauan pelaksanaan tugas dari setiap anggota staf
  - c. Identifikasi ide untuk pengembangan
  - d. Peramalan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan
  - e. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat diidentifikasi lebih jelas
  - f. Budaya peningkatan dan keberhasilan berkelanjutan dapat diciptakan dan dipelihara
  - g. Karyawan yang potensial dapat diidentifikasi dan formulasi rencana pengembangan karier untuk kebutuhan staf yang akan datang
  - h. Menanamkan kesan bahwa karyawan adalah bernilai aset dan bagi organisasi atau perusahaan.
- 2) Manfaat bagi penilai
  - a. Peluang untuk pengembangan dan peninjauan terhadap tugas individu serta semua departemen yang dikaitkan dengan kebutuhan perusahaan
  - b. Identifikasi ide-ide dan peningkatan
  - c. Peningkatan kepuasan kerja
  - d. Peningkatan kesadaran terhadap nilai pribadi

- e. Peluang untuk menghubungkan tim, tujuan individu dan sasaran dengan tujuan departemen dan organisasi
  - f. Peluang untuk menjekaskan perkiraan kontribusi yang diharapkan manajer terhadap tim dan individu
  - g. Peluang untuk memperbaiki prioritas sasaran
  - h. Membangun yang lebih produktif dengan staf atas dasar saling percaya dan pengertian<sup>37</sup>
- 3) Manfaat bagi yang dinilai
- a. Meningkatkan motivasi kerja semua unit organisasi
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja semua unit organisasi
  - c. Meningkatkan kesadaran pentingnya nilai pribadi setiap unit organisasi
  - d. Adanya kejelasan pengertian tentang apa yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk mencapai harapan tersebut
  - e. Peluang untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan dan bagaimana mengatasinya
  - f. Peluang untuk mendiskusikan aspirasi dan arahan, dukungan atau training yang diperlukan untuk memenuhi aspirasi tersebut
  - g. Meningkatkan hubungan kerja dengan manajer dan antar manajer.

---

<sup>37</sup> *Ibid*, hlm. 44-45

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan menginginkan perusahaannya tetap bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu faktor yang menentukannya adalah dari sumber daya manusia yang mengelola dan yang terlibat di dalam perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, perusahaan akan selalu berupaya supaya sumber daya manusia yang terlibat di dalam perusahaan tersebut, terutama karyawan, memiliki gairah dan semangat kerja yang tinggi untuk bisa mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Karena karyawan yang memiliki gairah dan semangat kerja yang tinggi, tinggi pula kinerjanya.

Kinerja merupakan aspek penting untuk kelangsungan hidup perusahaan karena dengan kinerja, karyawan dapat berprestasi dan semakin kompeten dalam bidang pekerjaannya yang akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Untuk bisa mendapatkan kinerja karyawan yang tinggi, karyawan harus mendapatkan motivasi yang tinggi pula, baik motivasi dari atasan, rekan kerja, ataupun dari dirinya sendiri. Karena motivasi merupakan usaha dan kemauan keras seseorang yang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Motivasi dapat berupa dorongan, dukungan, usaha untuk bisa mencapai hasil yang diinginkan dalam pekerjaannya. Karena motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi bisa berupa materil, yaitu gaji yang

sesuai, tunjangan, bonus; atau non materil, yaitu barang atau benda yang tidak ternilai.

Setelah motivasi diterima dan dirasakan oleh karyawan, karyawan akan merasa puas dengan hasil yang dia peroleh dari pekerjaannya. Karena kepuasan kerja merupakan sikap ( positif ) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Pekerjaan yang cocok dengan keahlian, situasi kerja nyaman, rekan kerja yang bisa kerjasama, mendapatkan penghargaan ketika berprestasi, dan mendapatkan gaji yang sesuai dengan posisi kerja.

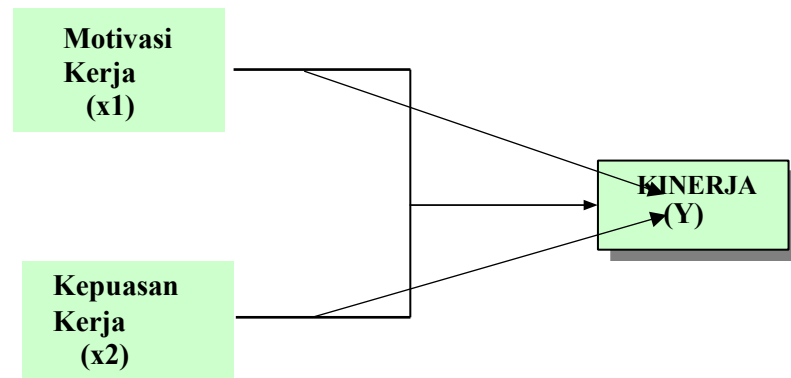
Dengan demikian, jika motivasi sudah diterima dan kepuasan telah dirasakan oleh karyawan atas pekerjaannya, maka kinerjanya pun akan tinggi, yang kemudian akan bisa mempertahankan kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut.

Pemikiran tersebut digambarkan oleh kerangka pikir teori penelitian seperti berikut:

Gambar 2.5

## Kerangka Kerja Pikir

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan terhadap Kinerja



## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan pada latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian serta uraian di atas, maka didapatkan suatu hipotesis antara lain :

H1 : Diduga motivasi kerja memiliki pengaruh secara Parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia.

H2 : Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh secara Parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia.

H3 : Diduga motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh secara Simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang akan diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

##### 1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

##### 2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja. Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing – masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indicator – indicator yang membentuknya. Agar responden dapat memberikan persepsi yang tepat pada masing – masing variabel , terlebih dahulu diberi definisi sebagai berikut :

Menurut Handoko (1987 : 135) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 3.1

## Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Motivasi (X 1)	Suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. (Liang Gie : 1992)	1.Pemberian Pelatihan 2.Adanya kesejahteraan yang baik 3.Melakukan Motivasi Berkala 4.Kesempatan yang untuk promosi	5= Sangat Setuju 4= Setuju 3= Ragu - Ragu 2= Tidak Setuju 1= Sangat Tidak Setuju
Kepuasan Kerja (X 2)	Bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, atasan, pendapatannya, situasi kerja/lingkungan kerjanya, dan hubungan dengan rekan kerja. (Handoko, 2000:193)	1. Gaji 2. Rekan Kerja 3. Atasan 4. Pekerjaan 5.Lingkungan Kerja	5= Sangat Setuju 4= Setuju 3= Ragu - Ragu 2= Tidak Setuju 1= Sangat Tidak Setuju
Kinerja Karyawan (Y)	Ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. (Handoko, 1987 : 135)	1.Target yang ditetapkan tercapai 2.Pelaksanaan pekerja tepat waktu 3.menghasilkan kerja yang berkualitas	5= Sangat Setuju 4= Setuju 3= Ragu - Ragu 2= Tidak Setuju 1= Sangat Tidak Setuju

## 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah di PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia yang beralamat di JL. Raya Karang Satria No. 3 Kel. Karang Satria, Kec. Tambun Utara. 17510.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkan izin penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 3 (Tiga) bulan, meliputi penyajian dalam bentuk skripsi dan proses bimbingan berlangsung.

### 3.3 Jenis Penelitian

Pada dasarnya jenis penelitian terdiri dari *Field Research* dan *Library Research*. *Field Research* adalah penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau kepada responden. Sedangkan *Library Research* adalah penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan literatur (kepuustakaan), baik berupa catatan, maupun hasil penelitian dari peneliti terdahulu.<sup>1</sup>

Dalam hal ini jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu *Field Research* karena peneliti memperoleh informasi langsung dari responden melalui wawancara, kuesioner/ angket, serta observasi.

### 3.4 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian terdiri dari dua jenis yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang datanya dinyatakan dalam angka dan dianalisis dengan teknik statistik. Sedangkan pendekatan penelitian kualitatif adalah penelitian yang datanya dinyatakan dalam bentuk verbal dan dianalisis tanpa menggunakan teknik statistik.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Etta Mamang Sangadji dan Sopiah, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Andi, 2010), hlm. 28

<sup>2</sup> *Ibid*, hlm 26

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini kuantitatif Pendekatan kuantitatif dapat memberikan gambaran tentang populasi secara umum, hubungan antara variabel-variabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam hal ini, peneliti menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia.

### **3.5 Metode Penelitian**

Pada dasarnya penelitian terdiri dari tiga metode penelitian yaitu metode deskriptif (menggambarkan keadaan masing-masing variabel), komparatif (membandingkan keberadaan antara satu variabel atau lebih pada dua variabel atau lebih), dan asosiatif (menyatakan hubungan dua variabel atau lebih).<sup>3</sup>

#### **3.5.1 Keperustakaan**

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan dasar teoritis yang akan dipakai dalam pembahasan. Penelitian ini dilakukan dengan mempelajari literatur – literatur, tulisan ilmiah dan penunjang keperustakaan lainnya yang berhubungan dengan tulisan ini.

#### **3.5.2 Penelitian Lapangan**

Penelitian lapangan, yaitu penelitian langsung ke PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia dengan cara :

1. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari

---

<sup>3</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2001, cet. 3, hlm. 11

seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan kepada karyawan PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia<sup>4</sup>.

2. Pendokumenan, yaitu digunakan untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan, tingkat absen, reward dan lain-lain, yang data tersebut dapat membantu penulisan dalam menyelesaikan penelitian ini dan dapat mengetahui adanya pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang terjadi di PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia.
3. Observasi, yaitu dengan mengadakan pencatatan dan pengamatan terhadap data yang akan diteliti.
4. Kuesioner, yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada karyawan PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia, setiap karyawan mendapatkan tiga modal pernyataan, yang pertama tentang motivasi kerja, kedua kepuasan kerja dan ketiga tentang kinerja karyawan. Dalam penyusunan kuesioner, indikator yang akan dijadikan sebagai pernyataan dalam kuesioner dikembangkan dari faktor – faktor lainnya.

### **3.6 Populasi dan Sampel**

#### **3.6.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

---

<sup>4</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru, Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011, Hal 180

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya<sup>5</sup>. Populasi yang terdapat di PT. BPR kredit Mandiri Indonesia adalah sebanyak 30 orang karyawan.

### 3.6.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diperlakukan untuk populasi.<sup>6</sup>

Karena karyawan yang terdapat di PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia kurang dari 100, maka yang akan menjadi sampel adalah seluruh karyawan PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia, yaitu 30 orang karyawan. Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.<sup>7</sup>

### 3.7 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal. Data ordinal adalah skala yang didasarkan pada ranking diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya. Skala ordinal tidak hanya mengklasifikasikan subyek tetapi juga membuat

---

<sup>5</sup> Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2011, hlm. 61

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm. 62

<sup>7</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm.85

peringkat subjek, dalam arti tingkatan pada karakteristik tertentu yang dimiliki subjek, dengan perkataan lain skala ordinal meletakkan subjek dalam satu peringkat atau posisi relatif dalam kelompoknya<sup>8</sup>.

### 3.8 Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh berasal dari dua sumber data, yaitu :<sup>9</sup>

#### 1. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi dan kuesioner (angket), yang disebar pada karyawan PT. BPR Kredit Mandiri Indonesia.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah tersedia dalam berbagai bentuk, seperti tulisan-tulisan yang telah diterbitkan, dokumen-dokumen negara, penerbitan, agen-agen perdagangan, balai penerbitan, dan lain-lain. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari hasil studi kepustakaan yang meliputi buku-buku dan data lain yang relevan dengan wilayah penelitian.

### 3.9 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunitas, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006, hlm. 100

<sup>9</sup> Moehar Daniel, *Metode Penelitian Sosial Ekonomi. Dilengkapi Beberapa Alat Analisa dan Penuntun Penggunaan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2001, hlm. 113

<sup>10</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis, Op. cit*, hlm. 97

Dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala Pengukur merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variable penelitian, seperti sikap, pendapat, dan persepsi social seseorang atau Skala Pengukur digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi Indikator. Kemudian indikator- indikator yang terukur tersebut, dapat dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrument ini memiliki gradasi dari tertinggi (sangat positif) sampai pada terendah (negatif).<sup>11</sup>

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu diberi skor<sup>12</sup>

Tabel 3.2

Skor Jawaban Kuesioner

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Stuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju ( STS )	1

Sumber : Sugioyo, 2014

Instrumen dalam penelitian tersebut perlu melalui uji coba instrumen untuk mengetahui keshahihan (validitas) dan keterandalan (reliabilitas) instrument.

<sup>11</sup> Iqbal Hasan, *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2002, hlm. 72

<sup>12</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Op. cit*, hlm. 94

### **3.10 Analisis Data**

#### **3.10.1 Uji Validitas**

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar 1986). Selain itu validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper dan Schindler, dalam Zulganef, 2006). Sedangkan menurut Sugiharto dan Sitinjak (2006), validitas berhubungan dengan suatu peubah mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Suatu tes dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Suatu tes menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan diadakannya pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah. Sisi lain dari pengertian

validitas adalah aspek kecermatan pengukuran. Suatu alat ukur yang valid dapat menjalankan fungsi ukurnya dengan tepat, juga memiliki kecermatan tinggi. Arti kecermatan disini adalah dapat mendeteksi perbedaan-perbedaan kecil yang ada pada atribut yang diukurnya.

Dalam pengujian validitas terhadap kuesioner, dibedakan menjadi 2, yaitu validitas faktor dan validitas item. Validitas faktor diukur bila item yang disusun menggunakan lebih dari satu faktor (antara faktor satu dengan yang lain ada kesamaan). Pengukuran validitas faktor ini dengan cara mengkorelasikan antara skor faktor (penjumlahan item dalam satu faktor) dengan skor total faktor (total keseluruhan faktor). Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Bila kita menggunakan lebih dari satu faktor berarti pengujian validitas item dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor faktor, kemudian dilanjutkan mengkorelasikan antara skor item dengan skor total faktor (penjumlahan dari beberapa faktor).

Dari hasil perhitungan korelasi akan didapat suatu koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu item dan untuk menentukan apakah suatu item layak digunakan atau tidak. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien

korelasi pada taraf signifikansi 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program SPSS. Teknik pengujian yang sering digunakan para peneliti untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson). Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap à Valid. Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

### **3.10.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas berasal dari kata *reliability*. Pengertian dari *Reliability* (reliabilitas) adalah keajegan pengukuran (Walizer, 1987). Sugiharto dan Situnjak (2006) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan. Ghozali (2009) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika

jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel

Menurut Masri Singarimbun, realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali – untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten, maka alat pengukur tersebut reliable. Dengan kata lain, realibitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam pengukur gejala yang sama. Menurut Sumadi Suryabrata (2004: 28) reliabilitas menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Hasil pengukuran harus reliabel dalam artian harus memiliki tingkat konsistensi dan kemantapan.

Reliabilitas, atau keandalan, adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Hal tersebut bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang sama (tes dengan tes ulang) akan memberikan hasil yang sama, atau untuk pengukuran yang lebih subjektif, apakah dua orang penilai memberikan skor yang mirip (reliabilitas antar penilai). Reliabilitas tidak sama dengan validitas. Artinya pengukuran yang dapat diandalkan akan mengukur secara konsisten, tapi belum tentu mengukur apa yang

seharusnya diukur. Dalam penelitian, reliabilitas adalah sejauh mana pengukuran dari suatu tes tetap konsisten setelah dilakukan berulang-ulang terhadap subjek dan dalam kondisi yang sama. Penelitian dianggap dapat diandalkan bila memberikan hasil yang konsisten untuk pengukuran yang sama. Tidak bisa diandalkan bila pengukuran yang berulang itu memberikan hasil yang berbeda-beda.

Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai  $r_{xx}$  mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika  $\geq 0.700$ . Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena instrumen penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat. Rumus *Alpha Cronbach* sevgoya berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas yang dicari

$n$  = Jumlah item pertanyaan yang di uji

$\sum \sigma_t^2$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item

$\sigma^2$  = vrians total

Jika nilai  $\alpha > 0.6$  artinya reliabilitas mencukupi (*Sufficient Reliability*) sementara jika  $\alpha > 0.80$  ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Atau, ada pula yang memaknakkannya sebagai berikut :

Jika  $\alpha > 0.90$  maka reliabilitas sempurna. Jika  $\alpha$  antara  $0.70 - 0.90$  maka reliabilitas tinggi. Jika  $\alpha$   $0.50 - 0.70$  maka reliabilitas moderat. Jika  $\alpha < 0.50$  maka reliabilitas rendah. Jika  $\alpha$  rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak reliabel.

### **3.10.3 Asumsi Klasik**

#### **3.10.3.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, ataupun rasio. Jika analisis menggunakan metode parametrik, maka persyaratan normalitas harus terpenuhi yaitu data berasal dari distribusi yang normal. Jika data tidak berdistribusi normal, atau jumlah sampel sedikit dan jenis data adalah nominal atau ordinal maka metode yang digunakan adalah statistik non parametrik. Dalam pembahasan ini akan digunakan uji One Sample Kolmogorov-Smirnov dengan

menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05.

### **3.10.3.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu 1) dengan melihat nilai inflation factor (VIF) pada model regresi, 2) dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual ( $r^2$ ) dengan nilai determinasi secara serentak ( $R^2$ ), dan 3) dengan melihat nilai eigenvalue dan condition index. Pada pembahasan ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai inflation factor (VIF) pada model regresi dan membandingkan nilai koefisien determinasi individual ( $r^2$ ) dengan nilai determinasi secara serentak ( $R^2$ ).

Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai

VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Apabila nilai VIF berada dibawah 10,00 dan nilai *Tolerance* lebih dari 0,100, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat masalah multikolinearitas.

### 3.10.3.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika  $d$  lebih kecil dari  $dL$  atau lebih besar dari  $(4-dL)$  maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
2. Jika  $d$  terletak antara  $dU$  dan  $(4-dU)$ , maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
3. Jika  $d$  terletak antara  $dL$  dan  $dU$  atau diantara  $(4-dU)$  dan  $(4-dL)$ , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Nilai  $d_u$  dan  $d_l$  dapat diperoleh dari tabel statistik Durbin Watson yang bergantung banyaknya observasi dan banyaknya variabel yang menjelaskan.

Sebagai contoh kasus kita mengambil contoh kasus pada uji normalitas pada pembahasan sebelumnya. Pada contoh kasus tersebut setelah dilakukan uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas maka selanjutnya akan dilakukan pengujian autokorelasi.

#### **3.10.4 Uji Heteroskedastisitas<sup>13</sup>**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu Uji Park, Uji Glesjer, Melihat pola grafik regresi, dan uji koefisien korelasi Spearman.

##### **1. Uji Park**

---

<sup>13</sup> <http://duwiconsultant.blogspot.com/2011/11/analisis-deskriptif.html#>

Metode uji Park yaitu dengan meregresikan nilai logaritma natural dari residual kuadrat ( $\ln e^2$ ) dengan variabel independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- a)  $H_0$  : tidak ada gejala heteroskedastisitas  
 $H_a$  : ada gejala heteroskedastisitas
- b)  $H_0$  diterima bila Signifikansi  $> 0,05$  berarti tidak terdapat heteroskedastisitas dan  $H_0$  ditolak bila Signifikansi  $< 0,05$  yang berarti terdapat heteroskedastisitas.

## 2. Uji Glejser

Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya (ABS\_RES). Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

### 3.10.4 Uji Hipotesis

#### 3.10.4.1 Uji Simultan (F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 5 %.

Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar dari nilai F tabel maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Gunjarati, 2001). Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika probabilitas (signifikansi)  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $F_{hitung} < F_{tabel}$  berarti hipotesis tidak terbukti maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak bila dilakukan secara simultan.
- b. Jika probabilitas (signifikansi)  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  berarti hipotesis terbukti maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila dilakukan secara simultan.

#### **3.10.4.2 Uji Parsial (t)**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2006). Pengujian parsial regresi dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara individual mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel yang lain itu konstan. Untuk melakukan pengujian t

maka dapat digunakan dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \beta_n / S\beta_n$$

Dimana :

t : Mengikuti fungsi t dengan derajat kebebasan (df).

$\beta_n$  : Koefisien regresi masing-masing variabel.

$S\beta_n$  : Standar error masing-masing variabel.

Dasar pengambilan keputusan

- a. Jika probabilitas (signifikansi) > 0,05 ( $\alpha$ ) atau T hitung < T tabel berarti hipotesa tidak terbukti maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, bila dilakukan uji secara parsial.
- b. Jika probabilitas (signifikansi) < 0,05 ( $\alpha$ ) atau T hitung > T tabel berarti hipotesa terbukti maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, bila dilakukan uji secara parsial.

#### 3.10.4.3 Uji Regresi Linear Berganda<sup>14</sup>

Penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression*) dengan menggunakan bantuan SPSS. Dalam analisis regresi berganda beberapa variabel variabel independen digunakan untuk memprediksi nilai dari

---

<sup>14</sup> <https://calonwisuda.blogspot.com/2014/10/uji-regresi-linear.html>

variabel dependen (Gujarati, 2001). Formulasi untuk persamaan regresi linier berganda Gujarati dalam Ghozali (2011) adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + e$$

Di mana :

Y = Variabel y

$\beta_0$  = Konstanta  $\beta_1$ ,

$\beta_2$  = Koefisien regresi berganda

x1 = Variabel x1

x2 = Variabel x2

e = Variabel pengganggu (error)

#### **3.10.4.4 Uji Korelasi Linear Berganda**

Korelasi ganda adalah bentuk korelasi yang digunakan untuk melihat hubungan antara tiga atau lebih variabel (dua atau lebih variabel independen dan satu variabel dependent. Korelasi ganda berkaitan dengan interkorelasi variabel-variabel independen sebagaimana korelasi mereka dengan variabel dependen. Korelasi ganda adalah suatu nilai yang memberikan kuatnya pengaruh atau hubungan dua variabel atau lebih secara bersama-sama dengan variabel lain. Korelasi ganda merupakan korelasi yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) serta satu variabel

terikat (Y). Apabila perumusan masalahnya terdiri dari tiga masalah, maka hubungan antara masing-masing variabel dilakukan dengan cara perhitungan korelasi sederhana.

Korelasi ganda memiliki koefisien korelasi, yakni besar kecilnya hubungan antara dua variabel yang dinyatakan dalam bilangan. Koefisien Korelasi disimbolkan dengan huruf R. Besarnya Koefisien Korelasi adalah antara -1; 0; dan +1. Besarnya korelasi -1 adalah negatif sempurna yakni terdapat hubungan di antara dua variabel atau lebih namun arahnya terbalik, +1 adalah korelasi yang positif sempurna (sangat kuat) yakni adanya sebuah hubungan di antara dua variabel atau lebih tersebut, sedangkan koefisien korelasi 0 dianggap tidak terdapat hubungan antara dua variabel atau lebih yang diuji sehingga dapat dikatakan tidak ada hubungan sama sekali.

#### **3.10.4.5 Uji Determinasi Linear Berganda**

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk melihat derajat ketergantungan atau determinasi antara variabel X1 dan variable X2, terhadap variabel Y. Menurut Sugiyono (2010:216) “koefisien determinasi yang besarnya adalah

kuadrat dari koefisien korelasi ( $r^2$ )". Maka untuk mengukurnya digunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Rumus koefisien determinasi

Keterangan :

Kd = koefisien determinasi

r = koefisien korelasi

Nilai koefisien penentu berada antara 0 sampai 1 ( $0 \leq (r^2) \leq 1$ ) sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien penentu ( $r^2$ ) = 0, berarti tidak pengaruh variabel independen (X1) dan Variable (X2), terhadap variabel dependen (Y).
2. Jika koefisien penentu ( $r^2$ ) = 1, berarti variasi (naik/turun) variabel dependen (Y) adalah 100% dipengaruhi oleh variabel independen (X1), Variabel independen (X2).
3. Jika koefisien penentu ( $r^2$ ) berada diantara 0 dan 1 ( $0 \leq (r^2) \leq 1$ ) maka besarnya pengaruh variabel dependen adalah sesuai dengan nilai ( $r^2$ ) itu sendiri dan selebihnya berasal dari faktor-faktor lain.