

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul Nama	Variabel	Metode Analisis	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	Analisis pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening, Ngesti Galih Ningrum (2011)	Motivasi kerja Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Analisis Jalur	Menunjukkan bahwa motivasi dan kinerja berhubungan positif, dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja, dan juga motivasi dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif	persamaannya yaitu pada variabel yang diteliti, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. menggunakan analisis jalur. namun terdapat perbedaan pada obyek yang diteliti.
2	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel ntervening di PT Indonesia Toursim Development Corporation(IT DC), I Wayan Arya Lantara (2017)	Motivasi kerja Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Analisis Jalur	Terjadi pengaruh langsung antara motivasi terhadap kepuasan kerja,ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	Persamaannya pada variabel yang diteliti motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. dan juga pada Metode Analisis nya menggunakan Analisis Jalur, perbedaannya pada obyek yang dteliti.

3	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya, Lidia Lusri, Hotlan Siagian (2017)	Motivasi kerja Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Analisis Jalur	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi terhadap kinerja	persamaannya pada variabel yang diteliti dan juga menggunakan analisis yang sama yaitu analisis jalur, namun terdapat perbedaan pada obyek yang diteliti.
4	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Pengiriman XYZ. Ramona Octavinand, Nurmala K. Pandjaitan, Sadikin Kuswanto (2017)	Kepuasan kerja Motivasi kerja Kinerja karyawan	Analisis regresi	membuktikan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin baik kepuasan kerja dan motivasi karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti dan obyek yang diteliti, sedangkan perbedaannya terletak pada metode analisis yang dipakai.
5	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan, di PT Akses Persero, cabang Boyolali, Awang Mada Kurnia (2013)	Motivasi kerja Kepuasan kerja Prestasi kerja karyawan	Analisis jalur dan analisis deskriptif	hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja,	Persamaannya terdapat pada analisis yang dipakai dan variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya terdapat pada objek dan variabel prestasi kerja.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2014). Sedangkan Menurut Wibowo (2007) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Sedangkan menurut Malthis and Jackson (2012) kinerja adalah hal-hal yang dilaukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Berdasarkan beberapa teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah seluruh hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan apa pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

#### **2.2.1.1 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Armstrong (2009) dalam Wibowo (2016) penilaian kinerja adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, serta melihat kembali apa yang telah dicapai selama satu periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya.

#### **2.2.1.2 Karakteristik Karyawan yang memiliki kinerja tinggi**

Menurut Mangkunegara (2001) bahwa karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

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 merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.**

Menurut Gibson, et al dalam Nirman(2015) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

##### 1. Faktor Individu

Faktor Individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

##### 2. Faktor Psikologis

Faktor-faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

##### 3. Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan..

#### **2.2.1.4 Indikator-indikator Kinerja Karyawan**

Jhon Miner dalam Sudarmanto(2014) menjelaskan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan masing-masing.

3. Penggunaan waktu

Penggunaan waktu dalam bekerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.

4. Bekerja sama

Bekerja sama dengan orang lain dalam bekerja atau pekerjaannya.

## **2.2.2 Motivasi Kerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia Handoko (2014) Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau

bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi semakin penting dikarenakan manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Antoni (2006) dalam Ningrum (2011) Motivasi Kerja adalah sesuatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar untuk mendorong hasil kinerjanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2006) motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya pendorong kemauan bekerja seseorang.

Sementara itu Greenberg dan Baron (2003:190) dalam Wibowo (2016) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu keinginan pada dalam diri seseorang, yang dapat diolah baik dari diri sendiri maupun dari luar, untuk dikembangkan menjadi semangat kerja agar hasil kerja semakin memuaskan.

### **2.2.2.2 Teori Motivasi (Robbins R. A., 2006) Yaitu:**

1. Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow  
Inti dari teori Maslow adalah kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki, terdiri dari:
  - a. Kebutuhan Fisiologis, yakni kebutuhan paling dasar manusia yakni kebutuhan akan pakaian, perumahan, makanan, seks dan kebutuhan ragawi lainnya.
  - b. Kebutuhan Keamanan, yakni kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
  - c. Kebutuhan Sosial, yakni mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dengan baik, persahabatan.
  - d. Kebutuhan Penghargaan, yakni kebutuhan akan rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi; dan factor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian.
  - e. Kebutuhan aktualisasi diri, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.
2. Teori Dua Faktor dari Herzberg
  - a. Serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa ketidakpuasan (dissatisfiers) atau disebut juga faktor kesehatan (hygiene factors). Faktor-faktor tersebut mencakup: upah, keamanan kerja, status, prosedur organisasi, mutu dari supervisi teknis, dan mutu dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan dan dengan bawahan.

- b. Serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja (job content) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Serangkaian faktor ini dinamakan satisfier atau motivators, yang meliputi: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang. Kondisi intrinsik dan ekstrinsik yang terpenuhi dalam pekerjaan akan mendorong kepuasan kerja karyawan organisasi.

### 3. Teori Prestasi dari McClelland

Teori McClelland menyebutkan bahwa prestasi, kekuasaan dan afiliasi merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi (Robbins, 2006):

- a. Motivasi berprestasi (achievement), adalah dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini berkembang dan tumbuh serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Penyelesaian sesuatu merupakan hal yang terpenting demi penyelesaian itu sendiri, tidak untuk imbalan yang meyertainya.
- b. Motivasi kekuasaan (power), adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan itu. Apabila kekuasaan telah

diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau mungkin destruktif.

- c. Motivasi afiliasi (affiliation) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atau dasar sosial. Orang-orang yang bermotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerja sama mereka yang menyenangkan.

#### 4. Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Teori harapan dikembangkan Victor H. Vroom dan diperluas Porter dan Lawler serta yang lainnya. Vroom menjelaskan bahwa teori tersebut memfokuskan pada tiga hubungan (Robbins, 2006):

- a. Hubungan upaya-kinerja; probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- b. Hubungan kinerja-ganjaran; derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- c. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi; derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

#### 5. Teori Keadilan (Equity Theory)

Inti dari teori keadilan adalah dimana individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan

masuk dan keluar orang lain, dan kemudian direspon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Individu-individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran atas kerja mereka, tetapi juga berhubungan dengan jumlah yang diterima orang lain (Robbins, 2006).

#### 6. Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory)

Teori harapan yang paling meluas diterima adalah teori harapan dari Victor Room, yang berargumen bahwa kekuatan suatu kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dan keluaran tersebut bagi individu itu (Robbins, 2006).

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori motivasi Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, karena peneliti menilai teori tersebut paling sesuai dengan obyek yang akan diteliti. Maslow mengemukakan, bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan, teori ini memfokuskan pada faktor-faktor dalam diri seseorang, yang menggerakkan, mengarahkan, dan yang mendukung. (Dagde, 2016) menyatakan bahwa kinerja manusia dalam bentuk apapun ditingkatkan dengan peningkatan motivasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan kebutuhan dan perasaan tenaga kerja dan tidak hanya mengabaikan mereka dalam rangka untuk menjaga keharmonisan organisasi itu sendiri. Teori Maslow juga mengasumsi bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih

pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Pentingnya kebutuhan akan perwujudan diri dalam motivasi telah disoroti dalam perdebatan isu organisasi, Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengendalikan perilaku seseorang.

### **2.2.2.3 Bentuk-bentuk Motivasi Kerja**

Namawi(2003) membedakan motivasi menjadi dua bentuk, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat dan makna pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari ketertarikan kepada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang dan menikmati pekerjaan.
2. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karna upah atau gaji yang tinggi, jabatan, penghargaan, persaingan dan menghindari hukuman dari atasan

### **2.2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Herzberg(1966) dalam Teck Hong dan Waheed(2011) yang tergolong sebagai faktor motivasi internal antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
2. *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
3. *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
4. *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat terlihat bahwa secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sangat bervariasi. Namun secara umum faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang datang atau timbul dari dalam diri seseorang itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang bersumber dari lingkungan kerja organisasi.

#### **2.2.2.5 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Maslow yang dikutip (Mangkunegara, 2014)

1. Kebutuhan Fisiologis, yakni kebutuhan paling dasar manusia yakni kebutuhan akan pakaian, perumahan, makanan, seks dan kebutuhan ragawi lainnya.

2. Kebutuhan Keamanan, yakni kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan Sosial, yakni mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dengan baik, persahabatan.
4. Kebutuhan Penghargaan, yakni kebutuhan akan rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi; dan factor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karna terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerjamemungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha meningkatkan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Menurut pendapat Keith Davis, Wexley dan Yuki dalam (Hasibuan,2000) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong

atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek berupa upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan . sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Sedangkan menurut Greenbreg dan baron (2003) dalam Wibowo, (2016) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap pemikiran , perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan rasa puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan tidak akan merasa puas. Kepuasan atau ketidakpuasan keryawan tergantung pada perbedaaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan , maka akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan.

### 2.2.3.2 Teori Kepuasan

Menurut Hasibuan (2000) pada dasarnya teori-teori kepuasan kerja dikenal ada tiga macam yaitu:

#### 1. *Discrepancy Theory*

*Discrepancy Theory* yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang didapat dan diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapatkan oleh karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari apa yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

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

Teori ini dikembangkan menurut Adam. Adapun komponen-komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (1997) mengemukakan bahwa.

a) *Input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.

b) *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan.

c) *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seseorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya seorang karyawan merupakan hasil dari perbandingan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi ketidak seimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menggantungkan dirinya) dan sebaiknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person* ).

### 3. *Two Factor Theory*

Kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggung jawab yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar pegawai.

### 2.2.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang sangat aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan.

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6. Faktor instrinsik dari perusahaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja.

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.

9. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanyakesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

10. Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### **2.2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai (2013) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2. Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kepuasan terhadap kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Kepuasan terhadap supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

## 5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

### **2.3 Hubungan antar Variabel**

#### **2.3.1 Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan suatu hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan sebuah tindakan. Seseorang sering melakukan sebuah tindakan untuk mencapai tujuan, hasil penelitian yang dilakukan Ningrum (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor motivasi. Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah suatu yang positif, dengan meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Meskipun demikian disini terjadi saling mempengaruhi bahwa motivasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, perbaikan kinerja, akan meningkatkan motivasi, karna akan menimbulkan perasaan berprestasi.

#### **2.3.2 Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.**

Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan juga akan mempengaruhi Kepuasan kerja karyawan, semakin besar Motivasi kerja yang dimiliki

karyawan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Dikemukakan dalam Handoko(2008), mengatakan bahwa motivasi timbul dari tujuan seseorang untuk memenuhi kepuasannya. Lusri dan Siagian (2017), motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Kinerja merupakan perilaku karyawan untuk memperoleh hasil yang optimal. Dengan tingkat kinerja yang tinggi maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai. Meningkatnya kinerja juga dapat dipengaruhi melalui beberapa indikator, antara lain karna pekerjaan itu sendiri, gaji, kepuasan terhadap supervisor, rekan kerja yang mendukung, indikator kepuasan kerja inilah yang menjadi pengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian (Lantara, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.4 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Pada dasarnya motivasi yang diberikan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi motivasi dapat berjalan dengan baik jika karyawan itu merasa puas kepada pekerjaannya, semakin karyawan mendapatkan rasa puas dalam setiap apa yang dikerjakan di dalam perusahaan maka karyawan akan

termotivasi dengan sendirinya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal sehingga hal ini menyebabkan kinerja karyawan itu membaik. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Hal ini terbukti dari penelitian Ningrum (2011) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

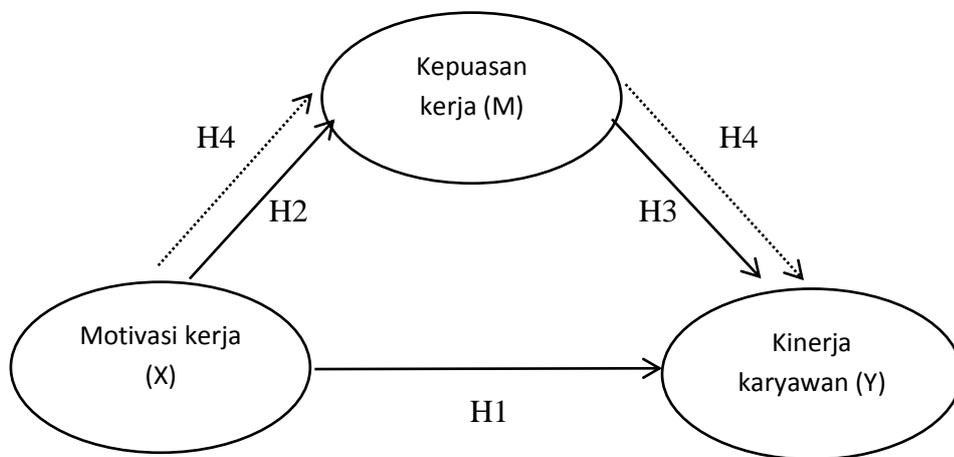
Dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk dapat mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PG Tjoekir Jombang. Perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dari didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan adanya tingkat motivasi kerja yang tinggi maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan itu sendiri.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan selain motivasi kerja yang tinggi, perusahaan juga harus bisa memberikan kepuasan kerja, dengan rasa puas akan pekerjaannya, maka karyawan akan melakukan perbaikan dalam pekerjaannya. Namun rasa puas ini akan timbul setelah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya, apabila karyawan telah memiliki kepuasan selama bekerja di organisasi, maka akan

mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan juga akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pada uraian diatas maka dapat diberikan gambaran kerangka berfikir sesuai dengan permasalahan yang ada. untuk memahami pola pengaruh tersebut maka disajikan bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan yang sudah dipaparkan diatas, dapat dibuat kerangka konsep penelitian yang tampak pada gambar 2.1 diatas, sedangkan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

H1: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja maka terhadap Kinerja karyawan.

H2 :Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H3 :Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H4: Diduga ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel mediasi.