**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* + - 1. **Landasan Teori**
    1. **Kinerja Karyawan**

1. **Pengertian kinerja**

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dalam sebuah organisasi, sedangkan penilaikan kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerja seseorang (Mangkunegara, 2006:44)

Kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu, sedangkan menurut Robbins (2011:79) kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup rasio dari keluaran efektif, terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu, jadi jika seseorang telah diterima ditempatkan pada suatu organisasi atau unit kerja tertentu mereka harus dikelola agar menunjukan kinerja yang baik. Siapa yang bertanggung jawab terhadap kinerja mereka adalah setiap pemimpin-pemimpin pada semua level. Kinerja sebagai hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi. Seperti kualitas,efisien, dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Sedangkan Mangkunegara (2006:56) memberikan pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja dari kurun waktu tertentu yang diukurdari kualitasdan kuantitas output yang dihasilkan. Indikator-indikator yang digunakan adalah hasil yang dicapai, ketrampilan, dan pengetahuan, tepat waktu, mengembangkan inisiatif serta ketrampilan dan ketaatan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kinerja yang dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu yang telah dikerjakan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepada setiap individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan nilai dan norma.

1. **Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang kinerja karyawannya sangat penting oleh karena itu kinerja seseorang pegawai dalam sebuah organisasi akan menentukan efektif tidaknya organisasi tersebut. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, Wibowo (2007 : 74) menyatakan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah:

1. *Personal factor,* yaitu aspek personal yang ditujukan dengan kemampuan atau ketrampilan individu, kompetensi yang dimiliki, moivasi, dan budaya individu.
2. *Leadership factor,* yaitu aspek kepemimpinan yang ditentukan oleh kualitas pemimpin yang dimiliki kemampuan bertindak dalam organisasi.
3. *Team factor,* merupakan aspek kekompakan dan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factor,* merupakan system kerja dan fasilitas kerja yang diberikan oleh organisasi.
5. *Contectual/situational factor,* merupakan tingkat tekanan dan perubahan lingkunngan dari internal maupun eksternal

Menurut Robbins (2006: 801-802) pola U terbalik menunjukan hubungan tingkat stress (rendah-tinggi). Bila tidak stress, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung naik, karena stress membantu pegawai untuk mengarahkan sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para pegawai untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stress mencapai titi stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi pegawai. Selanjutnya, bila stress menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Handoko (2009: 202) stress kerja yang dialami karyawan dapat membantu (fungsional) dalam meningkatkan kinerja, tetapi dapat juga sebaliknya, yaitu menghambat atau merusak (ingfusional) kinerja. Hal ini tergantung pada seberapa besar tingkat stres yang dialami karyawan.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2009) alam Sesilia (2010: 10) meliputi:

1. Faktor internal pegawai, yaitu factor-faktor dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, dan motivasi kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim organisasi, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi, inflasi.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor internal diri pegawai seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai salah satunya ditentukan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor yang kedua adalah eksternal, baik berasal dari internal organisasi itu sendiriseperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi.

Menurut Goleman (2005:513) kecerdasan emosional memiliki lima komponen yang secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan. Lima komponen tersebut yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan ketrampilan social. Kesadaran diri yaitu perasaan mengenali diri sendiri, pengaturan diri yaitu kemampuan mengelola emosi, motivasi yaitu kemampuan mendorong semangat kerja yang tinggi, empati yaitu kemampuan mengenali perasaan orang lain, dan ketrampilan social yaitu kemampuan dalam berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Mayer dan Allen (1991) pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan organisasi ini telah dipengaruhi oleh sifat komitmen tang berbeda-beda sehingga tuntutan tersebut diatas menjadi semakin mendesak pada saat fleksibelitas fiscal mulai menurun seperti sekarang ini, sementara manajer pada lingkungan pemerintah memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk memberikan penghargaan ekstrinsik seperti promosi dan kenaikan gaji/pangkat. Komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi 3 hal (Cheng & Kalleberg, 1996) yaitu:

1. Kemampuan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi.
2. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai.

Penelitian (Nasomboon, Boonyada, 2014) dalam “*The Relationship among Leadership Commitmen organizational Performance and Employee engagement*” dijelaskan bahwa pemimpin yang berkomitmen dengan organisasi, bekerja dan focus menuju tujuan organisasi mempengaruhi milai kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai.

1. **Penilaian kinerja**

Seorang karyawan dapat melakukan penilaian yang objektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensi yang masih dapat dikembangkan. Siagian (2009:244) menyatakan banyak teknik yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja pada diri sendiri, akan tetapi pegawai atau karyawan yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri harus berusaha subjektif untuk menjelaskan antara lain:

1. Apa tugas pokoknya
2. Pengetahuan dan ketrampilan yang dituntut oleh tugasnya
3. Kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain
4. Kesulitan yang dihadapi
5. Langkah-langkah perbaikan apa yang ditempuh

Ivancevich et al (2007:261) bahwa dalam melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah:

1. *Quantity of work* adalah jumalah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya,
3. *Knowledge of job* adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Personal qualities* adalah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.
5. *Cooperation* adalah kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesame anggota organisasi.
6. *Dependability* adalah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.
7. *Initiative* adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. **Pengukuran Kinerja**

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi : kuantittas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih sederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama : kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua; kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga; ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan. Menurut Cascio (2003:336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalahsebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna :
2. Terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi.
3. Terdapat ketekaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasikan melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam penilaian.
4. Sensitivitas (*Sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
5. Reliabilitas (*realiability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrument tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilainya akan cenderung sama.
6. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berati bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
7. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrument penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.
8. **Motivasi Kerja**
   1. **Pengertian motivasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas dalam mengelola dan menjalankan roda perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai. Untuk itu sejak awal perusahaan harus benar-benar mempersiapkan karyawan yang akan dipekerjakan dengan sebaik-baiknya, mulai dari proses penyeleksian sampai ketika karyawan sudah bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu menciptakan keadaan yang membuat karyawan merasa nyaman ketika bekerja, dengan kata lain karyawan harus termotivasi untuk bekerja dengan baik agar dapat memberikan prestasi yang terbaik bagi organisasi.

Menurut Hasibuan (2013:141), motivas berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upanyanya untuk mencapai kepuasan.

Sejalan dengan Hasibuan, menurut Munandar (2010:323) motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu, jika berhasil dicaapai, akan memuaskan dan memenuhi kebutuhan tersebut.

Sedangkan menurut Widodo (2015:187) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk melaksanakan upanya untukmencapai tujuanorganisasi untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

* 1. **Tujuan motivasi kerja**

Motivasi kerja memilikia beberapa tujuan dalam pelaksanaanya, menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:146) terdapat beberapa yujuan motivasi kerja, yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Mnignkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Menignkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
    1. **Jenis-jenis motivasi**

Menurut (Hasibuan, 2013:150) terdapat beberapa jenis motivasi yang dibagi menjadi dua, yaitu:

* 1. Motivasi Positif, atasan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi postif ini semangat kerja bawahan akan meningkat.
  2. Motivasi Negatif, atasan memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannnya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negative ini semangat kerja bah=wahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, tetapi jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Sedangkan menurut (Nawawi. 2005:359) membagi motivasi berdasarkan sumbernya:

* 1. Motivasi Intrinsik yaitu pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.
  2. Motivasi Ektrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal
  3. **Metode motivasi Kerja**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:149) motivasi kerja memiliki dua metode dimana yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung, kedua metode ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivasi Langsung (Direct Motivation)

Adalah motivasi (materil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tungjsngsn hari raya, bonus, dan bintang jasa.

1. Motivasi Tidak Langsung (Indirect Motivation)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat dlam melakukan pekerjaan.

* 1. **Prinsip – prinsip motivasi kerja**

Menurut Syaiful dan Aswan (2012:27), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

1. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu uang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjaannya.

1. Prinsip mengakui andil bawahannya

Pemimpin mengakui bahwa bawahannya (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

1. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan memnuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

1. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perghatian terhadap apa yang diiinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

* 1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja**

Menurut (Saydam dalam Kadarisman, 2013:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor Internal
2. Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga sedikit sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja.

1. Tingkat Pendidikan

Seorang pegawai yang mempunyai tingkst pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya.

1. Keinginan dan Harapan Pribadi

Seorang ingin bekerja bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

1. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut memiliki untuk berkerja keras.

1. Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yagn pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai kolerasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi seseorang, pegawai yang puas terhadap pekerjaanya aka mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaanya.

1. Faktor Eksternal
2. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan, keberhasilan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan kerja antar orang-orang yang ada di tempat tersebut.

1. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuhbagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara baik, upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

1. Supervisi yang baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi pegawai dengan berlaku adil dan tidak deskriminatif.

1. Ada jaminan karier

Karier adalah rangkaian pososo yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para pegawai mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam.

1. Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan harapan setiap pegawai dalam bekerja. Pegawai bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan atau instansi di tempatnya bekerja. Dengan begitu para pegawai akan merasa dirinya dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

1. Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para pegawai dalam organisasi. Apabila kebijakan dalam organisasi dirasa kaku oleh pegawai, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

* 1. **Indikator motivasi kerja**

Menurut (Wibowo, 2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kinerja
2. Menyukai tantangan
3. Memberi dorongan
4. Mendapat pengalaman baru
5. Menjalin hubungan dengan rekan kerja
6. Bekerja sama dengan rekan kerja
7. **Kepuasan kerja**
8. **Pengertian kepuasan kerja**

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan loyalitas karyawan.

Kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan. Menurut Robbin yang dikutip Hamali (2018:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap scara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Gibson yang dikutip Hamali (2018:200), kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerjaan tentang pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Sutrisno (2010:74), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawannya terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal lain yang menyaangkut faktor sisik dan psikologis.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dicerminkan oleh keadaan emosiol yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap duatu pekerjaan.

1. **Fungsi kepuasan kerja**

Menurut Luthans (2010:146), fungsi dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja dapat menignkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Kepuasan kerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan
3. **Indikator kepuasan kerja**

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicarikarena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001) antara lain:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

1. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

1. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

1. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

1. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

1. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

1. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

1. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja

Menurut Robbin (2002), aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah :

1. Kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap situasi kerja (kondisi kerja itu sendiri).
2. Hasil kerja yang diperoleh atau yang diharapkan (pendapatan, promosi).
3. Kepuasan kerja mempresentasikan beberapa sikap yang merupakan sumber kepuasan kerja (hubungan kerja dengan atasan, rekan kerja).

Jadi, dapat disimpulkan indikator dari kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah: kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap peluang promosi, dan kepuasan terhadap pendapatan.

1. **Teori – teori kepuasan kerja**

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2002),sebagai berikut:

1. Teori perbedaan (discrepancy theory)
2. Teori pemenuhan kebutuhan (need fulfillment theory)
3. Teori dua factor dari Herzberg (two factors theory)
4. Teori keseimbangan (Equity Theory)
5. Teori pandangan kelompok (social reference group theory)
6. Teori Kesenjangan (Discrepancy Theory)
7. Teori Keadilan (Equity Theory)
8. Teori Dua-Faktor (Two-Factor Theory)
9. **Dimensi kepuasan kerja**

Dimensi Kepuasan kerja menurut Siagian (2001) : Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organissasi , kesempatan promosi . Kesempatan untuk maju dalam organisasi, pengawaasan. kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, rekan kerja.

Menurut Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans, 2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

1. Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

1. Teman sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

1. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

1. Gaji/upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak

1. **Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang tidak hanya gaji,tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan.

Berdasarkan ini menurut Hariandja (2002) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik atau psikologis.
7. **Dampak kepuasan kerja**

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dapat berdampak pada pada produktivitas, kemangkiran dan keluarnya karyawan (Robbins, 2003).

1. Kepuasan dan produktivitas

Pandangan ini mengenai hubungan kepuasan kerja pada hakekatnya dapat dikatakan bahwa seorang karyawan yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Misalnya adanya hubungan yang lebih kuat bila perilaku karyawan tidak dikendalikan oleh faktor-faktor luar. Jadi jika melakukan  suatu pekerjaan yang baik secara intrinsik akan merasa senang mengenai hal tersebut karena dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi serta dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pula. Sehingga dapat meningkatkan pengakuan dari perusahaan yaitu gaji dan promosi. Ganjaran ini selanjutnya menentukan tingkat kepuasan kerja.

1. Kepuasan dan kemangkiran

Pandangan mengenai kepuasan dan kemangkiran karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan atas lingkungan sosial kerjanya maka akan cenderung untuk tidak masuk kerja/lebih sering mangkir. Pekerja yang tidak puas tidak harus mangkir tetapi mereka merasa lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu. Semuanya kemangkiran yang tidak valid itu dapat dikurangi dengan menyediakan berbagai insentif yang dapat mendorong pegawai masuk kerja seperti misalnya undian modifikasi perilaku organisasi, dan sebaliknya jika karyawan merasa terpuaskan atashasil kerjanya maka dapat mendorong keaktifan karyawan dalam hal kehadiran atau absensi.

1. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan

Kepuasan juga dihubungkan segara negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi keadaan itu lebih kuat dari pada apa yang kita temukan untuk kemangkiran. Sedangkan faktor-faktor yang dapat menghalangi keluarnya karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya adalah kondisi pasar kerja, pengharapan akan kesempatan kerja dan panjangnya masa kerja dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat keluarnya karyawan atau pergantian karyawan. Para karyawan yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka, begitu pula sebaliknya karyawan yang tidak puas akan cenderung untuk keluar dari pekerjaannya, mereka mencari sesuatu yang lebih baik di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka walaupun rekan kerja mereka merasa lebih puas dan memilih untuk tetap tinggal disana. Jadi keluarnya karyawan cukup merugikan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, karena dapat mempengaruhi karyawan lainnya yang masih tetap bekerja disana, mereka akan merasa tidak puas harus berpisah dengan rekan kerjanya yang bernilai dan timbul gangguan pola sosial yang telah dibina selama ini. Di samping itu untuk dipertimbangkan kemungkinan yang timbul dari keadaan tersebut yaitu keterbukaan kesempatan yang lebih besar untuk melakukan promosi intern dan tambahan keahlian pegawai yang baru diangkat.

1. **Iklim Organisasi**
2. **Pengertian iklim organisasi**

Para ahli mengartikan bahwa iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi dari persepsi individu sendiri. Simamora (2001 : 81) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi.

1. **Dimensi iklim organisasi**

Menurut Pines yang dikutip oleh Barkah (2002), iklim organisasi sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu :

1. Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi.
2. Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
3. Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan), dan
4. Dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam memanajemen sumberdaya manusia (SDM). Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi. Steve Kelneer sebagaimana dikutip oleh Lila (2002) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. *Flexibility Conformity*

Fleksibilitas dan persesuaianmerupakan kondisi organisasi untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru, merupakan nilai pendukung dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

1. *Resposibility*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat dalam proses yang sedang berjalan.

1. *Standards*

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

1. *Reward*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

1. *Clarity*

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

1. Tema *Commitment*

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu, Lussier (1996) sebagaimana dikutip olah Barkah (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi terdiri dari :

* 1. Struktur, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yangterstruktur atau tersusun.
  2. *Responbility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pengawai atau karyawan.
  3. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai.
  4. *Warmth*, berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi.
  5. *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
  6. *Organizational identity and loyality*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
  7. *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Menurut www.cats.ucsc.edu (2002:24) dijelaskan “*what is organizational climate*? *It can be described as combination of shared history, expecatations, unwritten rules and social mores that affects the behavior of everyone in organization. Or, more simply, it is a set of underlying beliefs that are always there to color the perceptions of actions and communications*”.

Maksudnya apakah yang dimaksud iklim organisasi? Ini bisa digambarkan sebagai kombinasi pembagian sejarah, harapan, hukum yang tidak tertulis dan sosial yang mempengaruhi kebiasaan/tingkah laku dari setiap orang dalam organisasi. Atau secara mudahnya, ini suatu garis kepercayaan yang selalu mewarnai persepsi dari setiap tindakan dan komunikasi.Berdasarkan pendapat di atas, berarti bahwa iklim organisasi meliputi beberapa unsur yang bisa menjadikan organisasi dijiwai oleh semua anggotanya. Hal ini membawa iklim organisasi dalam penelitian ini ke arah pendapat Pines seperti tersebut di atas.

* + - 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja telah banyak dilakukan. Berikut ini aalah uraian dari penelitian yang terdahulu. Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian yang akan diteliti.

Tabel II.1

Mapping Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Penelitian | Judul Penelitian | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
| 1 | I Wayan Juniantara, I Gede Riana  (E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.09 (2015) : 611-628) | Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Denpasar | Metode Regresi Linier Berganda | Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.  Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. |
| 2 | I Made Purba Astakoni (Forum Manajemen, Volume 13, nomor , Tahun 2015) | Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi ASADANA SEMESTA,DENPASAR) | Metode Regresi Linier Berganda | Motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  Iklim Organisasi memberikan pengaruh yang negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.  Gaya Kepememimpinan memberikan pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 3 | Endah Susetyo Indriyati(UPAJIWA DEWANTARA VOL. 1 NO.2 DESEMBER 2017) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Moivasi dan disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan dengan pemahaman etika kerja islami. Koperasi Jasa Keuangan Syari’ah (KJKS)Baitul Maal wa Tamwil (BMT) BeringharjoYogyakarta | Metode Regresi Linier Berganda | Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Pemahaman Karyawan Terhadap Etika Kerja Islami secara bersama –sama memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan . |
| 4 | Dharma Yudha,  Abdul Qodir, Jaelani Afi Rachman(e-jurnal Riset Manajemen,Fakultas Ekonomi Unisma) | Pengaruh Kompensasi, Gaya Kempemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan pada Koperasi Unit Desa Pakis Kabupaten Malang | Metode Regresi Linier Berganda | Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi unit desa Pakis. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi unit desa pakis.Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi unit desa Pakis. |
| 5 | Agustina Setyo Utami, Handoyo Joko Waluyo  (Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Diponegoro) | Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Metode Regresi Linier Berganda | Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerka karyawan.  Motivasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerka karyawan.  Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerka karyawan |
| 6 | Mutia Arda (Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis 18 (1), 45 - 60 (2017) | Pengaruh Kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap karyawan pada BRI cabang Putri Hijau Medan | Metode Regresi Linier Berganda | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 7 | M Saleh Lubis Jurnal apresiasi ekonomi 3 (2), 75-84 (2015) | Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasional citizenship behavior (OCB) karyawan dalam rangka peningkatan kinerja | Metode Regresi Linier Berganda | Iklim organisasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja |

Tabel II.2

Matrik Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Judul | Variabel | Pengaruh | | | |
| Signifikan | | Tidak  Signifikan | |
| ( + ) | ( - ) | ( + ) | ( - ) |
| 1. | Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Denpasar | Motivasi (X1) |  |  |  |  |
| Kepuasan Kerja ( X2) |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 2. | Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi ASADANA SEMESTA,DENPASAR) | Motivasi (X1) |  |  |  |  |
| Iklim Organisasi (X2) |  |  |  |  |
| Gaya Kepemimpinan (X3) |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Moivasi dan disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan dengan pemahaman etika kerja islami. Koperasi Jasa Keuangan Syari’ah (KJKS)Baitul Maal wa Tamwil (BMT) BeringharjoYogyakarta | Gaya Kepemimpinan ( X1) |  |  |  |  |
| Motivasi (X2)  Disiplin Kerja (X3) |  |  |  |  |
| 4. | Pengaruh Kompensasi, Gaya Kempemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan pada Koperasi Unit Desa Pakis Kabupaten Malang | Kompensasi (X1) |  |  |  |  |
| Gaya Kepemimpinan (X2)  Motivasi (X3) |  |  |  |  |
| 5. | Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Budaya Organisasi (X1) |  |  |  |  |
| Motivasi (X2)  Disiplin Kerja (X3) | , |  |  |  |

* + - 1. **Kerangka Konseptual**

Untuk mempermudah memahami proposal penelitian pengaruh motivasi kerja, Kepuasan Kerja, dan Ikim Organisasi terhadap kinerja karywan Koperasi Asta Surya Dana, maka penulis menggunakan kerangka konseptual sebagai beikut:

Gambar II.1

Kerangka Pemikiran

Sertifikasi Guru (X1)

Kompetensi Guru (X2)

Iklim Kerja (X3)

Kinerja Guru (Y)

* + - 1. **Hipotesis Penelitian**

Menurut (Sugiyono, 2011:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah

dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Dengan begitu hipotesisperlu dilakukan pengujian untuk mendapatkan jawaban dari rumusan masalah yang telah dibuat.

Atas dasar fenomena, landasan teori, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan yang telah diuraikan dalam latar belakang masalah maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| H1 | : | Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Asta Surya Dana |
| H2 | : | Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Asta Surya Dana.. |
| H3 | : | Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Asta Surya Dana. |