

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2006 : 3) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2009 : 10), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Rivai (2013 : 1) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Berdasarkan definisi dari para pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sistem formal dalam sebuah organisasi yang bertujuan untuk mengatur atau memberdayakan SDM dalam organisasi tersebut dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2013 : 13) terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1) Fungsi Manajemen

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti penentuan terlebih dahulu tentang program pegawai yang akan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Manajer SDM harus membentuk organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personil (pegawai), dan faktor fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pada dasarnya pengarahan merupakan sebuah fungsi untuk membuat orang agar bersedia untuk bekerja serta efektif.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan fungsi manajerial yang bersangkutan dengan mengatur kegiatan sesuai dengan rencana kepegawaian, yang kemudian diformulasikan berdasarkan analisis tujuan pokok organisasi.

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (SDM)

Mendapatkan jenis dan jumlah dari karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengembangan

Peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang diperlukan untuk kinerja yang baik.

c. Kompensasi

Imbalan yang layak dan adil untuk personil (pegawai) atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

d. Pengintegrasian

Hal ini berkaitan dengan upaya untuk menyesuaikan tujuan individu dan kepentingan organisasi.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan kemauan (untuk bekerja) sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan karyawan. Kondisi fisik dari karyawan haruslah diperlihara dan kesehatan dan keamanan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Organisasi bertanggung jawab untuk memenuhi persyaratan tertentu akibat proses pemutusan hubungan kerja, serta memastikan bahwa karyawan yang dikembalikan ke masyarakat dalam kondisi sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa Sumber Daya Manusia dapat dipandang sebagai asset organisasi yang perlu diperhatikan penanganannya. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini bertanggung jawab untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Stephen P. Robbins (2009 : 222): “Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.”

Motivasi menurut Siagian dalam Sedarmayanti (2013 : 233) adalah: “Keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”

Motivasi menurut George R. Terry dalam Sedarmayanti (2013 : 233), merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.

Sedangkan menurut Luthans (2006 : 207) 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.

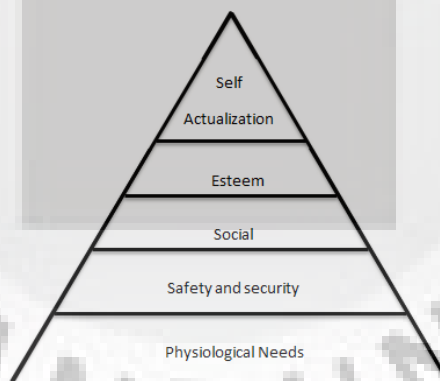
Dari beberapa definisi motivasi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu hal. Dalam kaitannya dengan kinerja, maka berarti motivasi adalah dorongan yang mempengaruhi seorang karyawan untuk melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya.

2.2.2 Teori Motivasi

Terdapat beberapa pakar yang menjelaskan teori mengenai motivasi, berikut adalah teori-teori mengenai motivasi dari beberapa pakar (dalam Rivai 2013 : 840):

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan diperkenalkan oleh Abraham Maslow yang beranggapan bahwa semua motivasi terjadi sebagai reaksi atas persepsi seseorang individu atas lima macam tipe dasar kebutuhan. Kebutuhan ini senantiasa dialami oleh seseorang individu menurut urutan yang diperlihatkan dalam gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1
Model Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber: Rivai 2013

Kelima macam kebutuhan dalam hierarki Maslow adalah sebagai berikut:

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

1. Kebutuhan Fisiologikal (*physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologikal terdiri dari kebutuhan dasar, dan yang bersifat primer, seperti keinginan untuk mendapatkan upah/gaji, libur, rencana pensiun, dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan Akan Keamanan (*Safety and security Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan-kebutuhan akan keamanan merefleksikan keinginan untuk mengamankan imbalan-imbalan yang telah dicapai, dan untuk melindungi diri sendiri terhadap bahaya, cedera, ancaman, kecelakaan, kerugian atau kehilangan.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan akan keamanan selesai dipenuhi, maka perhatian individu beralih kepada keinginan untuk mendapatkan kawan, cinta, dan perasaan diterima (pada kelompok tertentu).

4. Kebutuhan Untuk Mendapatkan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Pada tingkat keempat hierarki Maslow, terlihat kebutuhan individu akan penghargaan. Kebutuhan tersebut mencapai dua macam bentuk, yang pertama yaitu kebutuhan akan penghargaan diri sendiri (*self esteem*) maksudnya kepuasan terhadap diri sendiri. Hal ini berhubungan dengan perasaan berprestasi, memiliki kemampuan tertentu, pengetahuan tertentu, kedewasaan, dan kemampuan untuk berdiri sendiri.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Selanjutnya bentuk kedua adalah kebutuhan agar supaya dihargai pihak lain. Kebutuhan tersebut berkisar sekitar reputasi pribadi, pengakuan, status kelompok, rekan-rekan, dan penghargaan.

5. Kebutuhan Untuk Mengaktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Setelah keempat macam tingkat kebutuhan terpenuhi, maka para individu kerap kali memusatkan perhatian mereka pada kebutuhan aktualisasi diri sendiri. Dalam upaya melaksanakannya, mereka berupaya untuk merealisasi potensi penuh mereka, guna memperbesar kemampuan mereka, untuk menjadi kreatif, dan untuk mencapai “puncak” kemampuan mereka.

b. Teori ERG

Clayton Alderfer dalam teorinya yang disebut teori ERG (*ERG theory*) menyatakan bahwa terdapat tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu *Existence* atau Keberadaan, *Relatedness* atau Afiliasi, dan *Growth* atau Kemajuan.

1. *Existence* atau Keberadaan adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja dengan giat. Selain kebutuhan dasar fisik, kebutuhan keamanan atau rasa aman juga merupakan bagian dari kebutuhan *Existence* juga.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2. *Relatedness* atau Afiliasi dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.
3. *Growth* atau Kemajuan adalah kebutuhan akan kemajuan dan merupakan keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Teori ERG merupakan hasil dari teori Maslow yang telah ditelaah ulang, namun tidak seperti teori hirarki kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dari tingkat terendah ke tingkat tertinggi. Teori ERG menyatakan bahwa tidak ada jenjang dalam tiga kebutuhan inti manusia tersebut, Jadi seseorang bisa saja berusaha memenuhi kebutuhan kemajuan meskipun kebutuhan keberadaan ataupun kebutuhan afiliasi belum terpenuhi.

c. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
2. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan top manajemen atau dewan direksi

d. Teori dua Faktor

Frederick Herzberg memilah hierarki kebutuhan Maslow menjadi 2 kategori, yaitu: kebutuhan tingkat rendah (fisiologikal, rasa aman, sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (pengakuan dan aktualisasi diri).

Kebutuhan tingkat rendah disebut pula *hygiene factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan kebutuhan tingkat tinggi merupakan faktor pemotivasi disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (advancement), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

e. McClelland *Theory of Needs*

David McClelland memfokuskan kepada tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka, yaitu :Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*The Need for Achievement*), Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*The Need for Power*), Kebutuhan untuk berafiliasi (*The Need for Affiliation*).

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*The Need for Achievement*)

Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan terletak pada hierarki Maslow antara kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan dan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

aktualisasi diri sendiri. Para individu yang menunjukkan orientasi prestasi tinggi, menunjukkan ciri-ciri:

- Bersedia menerima risiko tingkat relatif tinggi
- Suatu keinginan untuk mendapatkan feedback konkret tentang hasil prestasi mereka
- Suatu keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah dan suatu kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat moderat
- Mereka juga cenderung memiliki keterampilan organisatoris kuat dan skill dalam bidang perencanaan.

2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*The Need for Power*)

Seperti halnya kebutuhan akan prestasi, maka kebutuhan akan kekuasaan terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri sendiri pada hierarki Maslow. Kebutuhan ini merupakan suatu ekspresi dari keinginan seseorang untuk mengendalikan dan mempengaruhi pihak lain.

3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*The Need for Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi dari McClelland pada dasarnya sama atau identik dengan pandangan Maslow. Ia merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan-hubungan erat, kooperatif, dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Para individu yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi, pada umumnya berhasil dalam pekerjaan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

yang memerlukan interaksi sosial tinggi, yakni pekerjaan dimana hubungan-hubungan antar perorangan terutama bersifat amat kritis bagi hasil pekerjaan.

f. Expectancy Theory

Melalui teori ekspektasi, Victor Vroom mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Lebih intinya, teori memfokuskan hubungan sebagai berikut:

- *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik.
- *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.
- *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu dalam bekerja.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Fred Luthans (2006 : 243) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah “Hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.”

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Handoko (2002 : 193) menyatakan : “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.”

Davis dalam Mangkunegara (2010 : 117) mengatakan: “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja.”

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 271) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009 : 202) : “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja.”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Pada umumnya terdapat banyak teori yang membahas masalah kepuasan seseorang dalam bekerja. Teori-teori kepuasan kerja dalam Mangkunegara (2005: 120) antara lain:

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

- *Input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja.
- *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status *symbol*, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
- *comparison person* adalah seorang karyawan dalam jabatan yang sama di perusahaan yang sama pula, karyawan dengan jabatan yang sama dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan inputoutcome karyawan lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan 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 karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan, maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Multilment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2009:117) Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah sebagai berikut:

- a. Turnover, Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.
- b. Tingkat Ketidakhadiran Kerja, Pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.
- c. Umur, Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dibandingkan daripada pegawai yang berumur relatif muda karena pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
- d. Tingkat Pekerjaan, Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai tingkat rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

- e. Ukuran Organisasi Perusahaan, Ukuran perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Menurut Gilmer dalam As'ad (2004:114) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya yaitu:

- a. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan promosi untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- b. Keamanan kerja, faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi, karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi, perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen, Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerjayang stabil. Faktor ini sering menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e. Pengawasan dan supervise, bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur arahan dan sekaligus atasan atau pimpinan yang mengawasinya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover menjadi rendah.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu, sukar dan mudahnya serta

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

kebanggaan akan tugas dalam meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- g. Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- h. Kondisi kerjatermasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.
- i. Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- j. Fasilitas, fasilitas rumah sakit atau berobat, cuti, dana pensiun, maupun perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.3.4 Mengukur Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2009:126) mengemukakan pengukuran kepuasan kerja yang dapat dilakukan dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, serta kuesioner kepuasan kerja Minnesota, yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengukuran Kepuasan kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan
Dalam penggunaan pengukuran kepuasan kerja ini seseorang pegawai akan ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

sangat baik dan sangat buruk, dan dalam skala pengukurannya dilakukan dengan memperhatikan sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker.

b. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah.

Pengukuran kepuasan kerja seseorang pegawai dapat dilakukan dengan skala berupa berbagai seri gambar wajah-wajah orang, mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat ini.

c. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota.

Pengukuran dengan menggunakan skala ini dapat dilihat dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009 : 9): “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sedarmayanti (2013 : 259), mengatakan: “Kinerja (*performance*) merupakan kata benda (*noun*) yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan,

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna, pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya”.

Mathis dan Jackson (2006 : 78): “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.”

Sedangkan Veithzal Rivai (2013 : 309) mengatakan bahwa: “Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”.

Bernardin Russel (dalam Sudarmanto 2009 : 12) mengatakan bahwa kinerja merupakan catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas maupun kuantitas dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dan kinerja tersebut merupakan salah satu indikator dari seberapa besar karyawan tersebut memberi kontribusi pada organisasi.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2009: 98) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

- *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Mathis dan Jackson (2006 : 82) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja yang meliputi, kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, kinerjanya lebih bergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Begitu pula Anoraga (2004 : 78) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Selanjutnya menurut Henry Simamora dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010: 14), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Attitude
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Job design

Sedangkan Dale Timple (dalam Mangkunegara 2010 : 15) menjelaskan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

2.4.3 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja Karyawan

Dalam rangka peningkatan kinerja, A. Dale Timple dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010: 22) mengatakan setidaknya terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:

- a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis
- b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
- c. Memperhatikan masalah yang ada

2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

- a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
- b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
 - Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
 - Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja

3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri

4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut

5. Melakukan rencana tindakan tersebut

6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum

Mulai dari awal, apabila perlu

2.4.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Veitzhal Rivai (2013 : 549): “Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Veitzhal Rivai (2013 : 554), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.
7. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
8. Ketidakakuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
10. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Departemen SDM membantu karyawan mengatasi tantangan-tantangan eksternal, seperti masalah keluarga, keuangan, kesehatan, dan lain-lain.

2.4.5 Unsur Yang Dinilai Dalam Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

- a. Kualitas kerja, meliputi : kerapihan hasil kerja, ketelitian dalam bekerja, kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja, tingkat kerja keras, dan tingkat kehati hatian karyawan dalam bekerja.
- b. Kuantitas kerja, yaitu segala sesuatu yang dapat dihitung berkaitan dengan hasil kerja atau *output*. Meliputi : kesesuaian jumlah *output* yang dihasilkan dengan target kerja, kehadiran, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, ketepatan dalam jam kerja, dan kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.
- c. Pelaksanaantugas, meliputi : pengalaman, kemampuan bekerja sama, pemahaman tugas, efektifitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan keahlian dalam menjalankan tugas.
- d. Tanggung jawab, meliputi : ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan menjaga nama baik perusahaan, kesediaan untuk patuh menjalankan tugas, inisiatif, dan kepedulian terhadap tugas.

2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi menurut George R. Terry dalam Sedarmayanti (2013 : 233), merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.

Ketika seorang karyawan yang telah memiliki *skill* di bidang kerjanya tapi tidak memiliki motivasi atau dorongan untuk menggunakan *skill* tersebut dalam mengerjakan tanggung jawabnya maka pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut tidak akan bisa terselesaikan sesuai dengan harapan perusahaan.

Motivasi kerja memiliki peranan penting dalam tercapainya tujuan perusahaan, motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri seorang karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik atau bahkan lebih baik dari standar

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

yang ditetapkan perusahaan. Untuk itu pemberian motivasi kerja yang tepat oleh perusahaan kepada karyawannya akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan karena karyawan akan melaksanakan tugasnya dalam perusahaan dengan baik atas dasar kesadaran. Adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan dalam beberapa penelitian terdahulu yang dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	Hasil
1	Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2010)	“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi kasus di Divisi Tambang PT Inco Sorowako)”	Nana Suryana, Siti Haerani, dan Muhammad Idrus Taba. 2010. <i>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Divisi Tambang PT Inco Sorowako)</i> . Jurnal Ilmiah Program Pasca Sarjana. Universitas Hasanuddin http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/b800125d41f4942ad85b08fc8f478eec.pdf 14 Maret 2015 Pk1 21:41:54	Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan tingkat signifikansi 5%.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2	Andree Wijaya dan Suhaji (2012)	“Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”	<p>Wijaya, Andree dan Suhaji. 2012. <i>Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</i>. Semarang : STIE Widya Manggala.</p> <p>http://download.portalgaruda.org/article.php?article=200210&val=6616&title=Pengaruh%20Kemampuan%20Dan%20Motivasi%20Terhadap%20Kinerja%20Karyawan</p> <p>14 Maret 2015</p> <p>Pkl 21:24:39</p>	<p>Pengaruh antar motivasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan positif, hal ini berarti bahwa apabila variabel motivasi ditingkatkan maka prestasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.</p>
3	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013)	“Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya”	<p>Agusta, Leonardo dan Eddy Madiono Sutanto. 2013. <i>Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya</i>. Surabaya : Universitas Kristern Petra.</p> <p>http://repository.petra.ac.id/16261/1/PENGARUH_PELATIHAN_DAN_MOTIVASI_KERJA_TERHADAP_KINERJA.pdf</p> <p>14 Maret 2015</p> <p>Pkl 21:34:43</p>	<p>Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya</p>

Dari hasil beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja adalah salah satu sikap kerja yang merupakan bagian dari sikap. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009 : 92) mengatakan bahwa Sikap atau *attitude* adalah pernyataan-pernyataan evaluatif terhadap obek, orang, atau peristiwa. Sikap tersebut dapat berupa pernyataan evaluatif yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi* (2009 : 99) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif ataupun negatif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk lebih giat dalam bekerja dan hal tersebut dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang terangkum dalam tabel berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu
(Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	Hasil
1	Uus Md Fadli, Ir., SE., MM., Nelly Martini, SE., MM., Nana Diana, SE	“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang”	Uus Md Fadli, Ir., SE., MM., Nelly Martini, SE., MM., dan Nana Diana, SE. 2012. <i>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang</i> . FE Unsika. http://jurnal.feunsika.ac.id/wp-	Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang adalah sedang & signifikan ($\alpha=5%$, $r=0,451$). Sumbangan Kepuasan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

	(2012)		content/uploads/2013/05/Pengaruh-Kepuasan-Kerja-Terhadap-Kinerja-Dosen-Unsika1.pdf 14 Maret 2015 Pkl 21:44:49	Kerja terhadap Kinerja Dosen adalah sebesar 20,3%, sehingga masih terdapat 79,7% sumbangan faktor lain yang tidak diteliti.
2	Dian Kristianto, Suharnomo dan Intan Ratnawati (2011)	“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang)”	Dian Kristianto, Suharnomo, dan Intan Ratnawati. 2011. <i>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada RSUD Tugurejo Semarang)</i> . Semarang : Universitas Diponegoro. http://eprints.undip.ac.id/39058/1/PENGARUH_KEPUASAN_KERJA_TERHADAP_KINERJA_KARYAWAN_DENGAN_KOMITMEN_ORGANISASIONAL_SEBAGAI_VARIABEL_INTERVENING.pdf 14 Maret 2015 Pkl 21:41:21	Kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja perawat, semakin tinggi kinerja perawat.
3	Putu Yudha Asteria Putri dan Made Yenni Latrini (2013)	“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-role Performance dan Innovative Performance Sebagai Variabel Mediasi”	Putu Yudha Asteria Putri dan Made Yenni Latrini. 2013. <i>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance Dan Innovaative Pervormance Sebagai Variabel Mediasi</i> . Bali : Universitas Udayana. http://download.portalgaruda.org/article.php?article=131463&val=986 14 Maret 2015 Pkl 21:43:58	bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Ini berarti semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dari hasil beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut.

2.7 Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Bernardin Russel (dalam Sudarmanto 2009 : 12) mengatakan bahwa kinerja merupakan catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dale Timple (dalam Mangkunegara 2010 : 15) menjelaskan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Dari teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas, juga dari pembahasan sebelumnya. Dapat kita lihat bahwa motivasi dan kepuasan kerja memegang peran penting dalam meningkatkan ataupun menurunkan kinerja seorang karyawan. Hal tersebut telah dibuktikan dalam beberapa penelitian terdahulu yang terangkum dalam tabel berikut :

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu
(Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	Hasil
1	Suwardi dan Joko Utomo (2011)	“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)”	Suwardi dan Joko Utomo. 2011. <i>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)</i> . Kudus : Universitas Muria Kudus. http://jurnal.umk.ac.id/index.php/JAM/article/viewFile/16/15 14 Maret 2015 Pkl 21:38:41	Motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2	Ivonne A. S. Sajangbati (2013)	“Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung”	Sajangbati, Ivonne A.S. 2013. <i>Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Bitung</i> . Manado : Universitas Sam Ratulangi. http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/2750/2303 08 April 2015 Pkl 02:15:15	secara simultan motivasi, disiplin dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Cabang Bitung.
3	Melyna Putri Wijayasari, Wahyu Hidayat, dan Saryadi (2012)	“Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Pertamina RU VI	Melyna Putri Wijayasari, Wahyu Hidayat, dan Saryadi. 2012. <i>Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Pertamina RU VI Balongan</i> . Semarang : Universitas Diponegoro. http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jiab/arti	variabel motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

		Balongan”	cle/viewFile/1635/1628 08 April 2015 Pkl 02:52:21	kinerja karyawan.
--	--	-----------	---	-------------------

Dilihat dari hasil penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan diatas, menunjukkan bahwa terjaganya motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan, maka tujuan organisasi juga akan semakin mudah tercapai.

