

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. BANK CENTRAL ASIA
Tbk. CABANG KUDUS**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

RIZKA AFRISALIA NITASARI

NIM. C2A008237

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2012

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Rizka Afrisalia Nitasari

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008237

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK
CENTRAL ASIA Tbk. CABANG KUDUS**

Dosen Pembimbing : Eisha Lataruva, SE., MM

Semarang, 19 September 2012

Dosen Pembimbing,

(Eisha Lataruva, SE., MM)

NIP. 197305151999032002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Rizka Afrisalia Nitasari

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008237

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK
CENTRAL ASIA Tbk. CABANG KUDUS**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 September 2012

Tim Penguji

1. Eisha Lataruva, SE., MM (.....)

2. Dr. Edy Rahardjo, SE., M.Si (.....)

3. Ismi Darmastuti, SE., M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Rizka Afrisalia Nitasari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 September 2012

Yang membuat pernyataan,

(Rizka Afrisalia Nitasari)

NIM: C2A008237

ABSTRACT

Business banking is a business of trust so that the safety factor for the customers in saving their money in the bank is the main thing. This factor is a major mainstay for Bank Central Asia, in this particular PT. Bank Central Asia Tbk. Kudus branches competing with government-owned banks.

The research was carried out at PT. Bank Central Asia Tbk Kudus Branch. This study uses motivation as an independent variable, job satisfaction as an intervening variable, and employee performance as the dependent variable. The purpose of this study was to examine and analyze the effect of motivation on job satisfaction, test and analyze the effect of motivation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. The samples used were PT. Bank Central Asia Tbk Kudus Branch as many as 119 respondents using purposive sampling method. The analysis used include validity, reliability test, the classical assumption test, model test, linear regression analysis and intervening.

Based on the t-test were performed and the results of linear regression analysis can be seen that motivation has positive and significant impact on job satisfaction, job satisfaction and a significant positive effect on employee performance, motivation, and a significant positive effect on employee performance. While based on the results of linear regression analysis to test the mediating (intervening) note that job satisfaction variables capable of being an intervening variable of coefficients standardized calculations for the indirect effect of work motivation on employee performance through greater job satisfaction than the direct effect of motivation on employee performance .

Keywords: *work motivation, job satisfaction and employee performance.*

ABSTRAK

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di bank merupakan hal yang utama. Faktor ini menjadi andalan utama bagi Bank Central Asia, dalam hal ini khususnya PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus dalam bersaing dengan bank milik pemerintah

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Central Asia Tbk Cabang Kudus. Penelitian ini menggunakan motivasi kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Bank Central Asia Tbk Cabang Kudus sebanyak 119 responden dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis regresi linier dan intervening.

Berdasarkan uji-t yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil analisis regresi linier yang dilakukan uji mediasi (intervening) diketahui bahwa variabel kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening dari hasil perhitungan *standardized coefficients* untuk pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“..... Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap” (QS.Al Insyirah: 5-8)

*Kita dinilai bukan dari apa yang kita lakukan
ditengah situasi yang nyaman dan menyenangkan,
tetapi dari apa yang kita perbuat ketika berada dalam
situasi sulit dan penuh tantangan*

(Martin Luther King)

*Sukses tergantung bukan hanya pada sebaik apa kita
melakukan hal-hal yang kita senang, tetapi juga
setekun apa kita melakukan kewajiban yang tidak kita
sukai*

(John C. Maxwell)

Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

*Mama, Papa, Adik ku serta Wafi sebagai motivator dan
penyemangat hidupku*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikanNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK CENTRAL ASIA Tbk. CABANG KUDUS”** sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Eisha Lataruva, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan waktu, perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Ismi Darmastuti S.E, M.Si. selaku Dosen Wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan.
4. Bapak Dr. Edy Rahardjo., SE., M.Si dan Ibu Ismi Darmastuti., SE., Msi selakiu dosen penguji, terimakasih atas ilmu dan waktu yang diberikan untuk datang pada ujian skripsi saya.

5. Kedua orang tua tercinta, Papa (Taufiq Hidayat) dan Mama (M. Heny Purwanti) yang telah membimbing dan memotivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terimakasih atas kasih sayang, doa,, nasehat, kesabaran dan semangat yang luar biasa. Semoga ini bisa menjadi kebanggaan papa dan mama.
6. Adikku tercinta Rizky Amalia Ramadayanti yang selalu memberi semangat dan doa.
7. Ahmad Wafi Biprabowo yang telah setia menemaniku, sabar memberi nasihat, doa ketika penulis patah semangat dalam proses penyelesaian skripsi dan segalanya.
8. Seluruh jajaran Dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Kepada seluruh staf TU, pegawai perpustakaan, dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuan selama masa studi.
10. Bapak Boedhi Winantoro selaku kepala layanan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
11. Seluruh responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penulisan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat seperjuangan ku, Onik, Valen, Ika yang setia menemani, berbagi suka duka dan terima kasih untuk semangat, bantuan, doa, nasihat

kerjasamanya, dan pengalaman dari awal kuliah hingga akhir. Semoga tetap terjaga tali silaturahmi dan persahabatan kita terus sampai selamanya.

13. Sahabat ku, Nur Fithri Handayani dan Tri Murti Damayanti, yang selalu memberi semangat, perhatian dan doa.
14. Seluruh teman-teman Manajemen kelas A, Adel, Prisca, Bunga, Milla, Tya, Fista, Anggun, Ita, Sofa, Udin, Randi, Reja, Ical, Muklas, Fikri, Tomi, Trio, Ikbal, Nadya, Riski dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu, untuk kebersamaan dan kerjasamanya yang saling membantu baik dari tugas-tugas, kuliah hingga setiap acara yang kita lalui bersama. Sukses buat kalian semua dan jangan pernah lupakan semua kenangan yang telah terjadi di kelas kita.
15. Teman-teman Tim II KKN Undip 2011 “Desa Ngrapah”, terimakasih sudah berbagi pengalaman, memberi semangat dan dukungan.
16. Seluruh pihak-pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan bantuan, semangat dan doa dalam penyusunan skripsi ini, maupun dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 19 September 2012

Penulis,

(Rizka Afrisalia Nitasari)

C2A008237

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	8
1.4 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1. Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.1. Penilaian Kinerja.....	14
2.1.2. Motivasi Kerja.....	17
2.1.2.1. Teori-teori Motivasi Kerja.....	19
2.1.3. Kepuasan Kerja.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu.....	28
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	30
2.3.1. Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kepuasan	

	Kerja.....	30
	2.3.2. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	31
	2.3.3. Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	32
	2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
	2.5. Hipotesis Penelitian.....	34
BAB III	METODE PENELITIAN	
	3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	36
	3.1.1. Variabel Penelitian.....	36
	3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	37
	3.2 Populasi dan Sampel.....	38
	3.3 Jenis dan Sumber Data.....	39
	3.4 Metode Pengumpulan Data.....	40
	3.5 Metode Analisis.....	41
	3.5.1 Uji Instrumen.....	41
	3.5.1.1. Uji Validitas.....	41
	3.5.1.2. Uji Reliabilitas.....	42
	3.5.2 Uji Model.....	43
	3.5.2.1. Uji F.....	43
	3.5.2.2. Uji t.....	44
	3.5.2.3. Koefisien Determinasi.....	44
	3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	45
	3.5.3.1. Uji Normalitas.....	45
	3.5.3.2. Uji Linearitas.....	45
	3.5.4 Uji Hipotesis.....	47
	3.5.4.1. Uji Efek Mediasi.....	47
	3.5.4.2. Analisis Regresi Linier.....	48
	3.5.4.3. Uji t.....	49

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum PT. Bank Central Asia Tbk.	51
4.1.1	Sejarah Berdirinya PT. Bank Central Asia Tbk. di Indonesia.....	51
4.1.2	Sejarah dan Perkembangan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus.....	53
4.1.3.	Lokasi PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus	54
4.1.4.	Visi dan Misi.....	55
4.1.4.1.	Visi.....	55
4.1.4.2.	Misi.....	55
4.1.5.	Tata Nilai BCA.....	55
4.1.6.	Srtuktur Organisasi.....	55
4.1.7.	Sumber Daya Manusia.....	57
4.1.7.1.	Penerimaan Pekerja Baru.....	57
4.1.7.2.	Jumlah Tenaga Kerja.....	58
4.1.7.3.	Sistem Penggajian.....	58
4.1.7.4.	Tunjangan dan Bantuan.....	59
4.1.7.5.	Hari dan Jam Kerja.....	59
4.1.7.6.	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	60
4.2	Analisis Deskriptif.....	60
4.2.1	Gambaran Umum Responden Penelitian.....	60
4.2.1.1	Jenis Kelamin Responden.....	60
4.2.1.2	Usia Responden.....	61
4.2.1.3.	Pendidikan Reponden.....	62
4.2.1.4.	Pendapatan Responden.....	63
4.2.1.5.	Lama Bekerja Responden.....	63
4.2.2	Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian.....	64
4.2.2.1	Variabel Motivasi Kerja.....	65
4.2.2.2.	Variabel Kepuasan Kerja.....	66
4.2.2.3.	Variabel Kinerja Karyawan.....	68

4.3	Analisis Data.....	69
4.3.1.	Uji Validitas dan Reabilitas.....	69
4.3.1.1.	Uji Validitas.....	69
4.3.1.2.	Uji Reabilitas.....	71
4.3.2.	Uji Asumsi Klasik.....	72
4.3.2.1.	Uji Normalitas.....	72
4.3.2.2.	Uji Linearitas.....	79
4.3.3.	Analisis Regresi.....	82
4.3.4.	Uji Model.....	84
4.3.4.1.	Uji F.....	84
4.3.4.2.	Uji t.....	86
4.3.4.3.	Koefisien Determinasi.....	88
4.3.5.	Pengujian Hipotesis.....	90
4.3.5.1.	Uji t.....	90
4.3.6.	Uji Intervening.....	92
4.4.	Pembahasan.....	94
BAB V	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan.....	99
5.2	Saran.....	99
	DAFTAR PUSTAKA.....	102
	LAMPIRAN.....	104

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1.	Tingkat Absensi Karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus Tahun 2011	5
Tabel 1.2.	Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus.....	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 4.1.	Distribusi Jenis Kelamin Responden.....	61
Tabel 4.2.	Distribusi Usia Responden.....	61
Tabel 4.3	Distribusi Pendidikan Responden.....	62
Tabel 4.4.	Distribusi Pendapatan Responden	63
Tabel 4.5.	Distribusi Lama Bekerja Responden	64
Tabel 4.6.	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	66
Tabel 4.7.	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	67
Tabel 4.8.	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	69
Tabel 4.9.	Hasil Uji Validitas	70
Tabel 4.10.	Hasil Reliabilitas	71
Tabel 4.11.	Uji Normalitas <i>Komogorov-Smirnov</i>	77
Tabel 4.12.	Uji Normalitas <i>Komogoro-Smirnov</i>	78
Tabel 4.13.	Hasil Analisis Regresi Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	82
Tabel 4.14.	Hasil Analisis Regresi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	83
Tabel 4.15.	Uji – F Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	85
Tabel 4.16.	Uji – F Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	85
Tabel 4.17.	Uji – t Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	86
Tabel 4.18.	Uji – t Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	87
Tabel 4.19.	Koefisien Determinasi Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	88
Tabel 4.20.	Koefisien Determinasi Motivasi Kerja , Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	90
Tabel 4.21.	Uji – t Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	90
Tabel 4.22.	Uji – t Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	34
Gambar 3.1. Path Analysis Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja	48
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus	56
Gambar 4.2. Grafik Kurva Histogram Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	73
Gambar 4.3. Grafik Kurva Histogram Motivasi Kerja dan Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan.....	73
Gambar 4.4. Grafik <i>Normal Probability</i> plot Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	74
Gambar 4.5. Grafik <i>Normal Probability</i> plot Motivasi Kerja dan Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan.....	75
Gambar 4.6. Grafik Uji Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	79
Gambar 4.7. Grafik Uji Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	80
Gambar 4.8. Grafik Uji Linearitas Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	81
Gambar 4.9. Analisis Intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Ijin Penelitian
Lampiran 2.	Daftar Kuesioner
Lampiran 3.	Data Variabel Input Hasil Jawaban Responden
Lampiran 4.	Hasil Validitas dan Reliabilitas
Lampiran 5.	Frekuensi Data
Lampiran 6.	Uji Asumsi Klasik
Lampiran 7.	Hasil Regresi
Lampiran 8.	Tabel t, F, R

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang masalah

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di bank merupakan hal yang utama dan faktor ini menjadi andalan utama bagi Bank Central Asia, dalam hal ini khususnya PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus, dalam bersaing dengan bank milik pemerintah. Perlu diketahui bahwa dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan menetapkan beberapa tujuan yang diselaraskan bagi *stakeholders* yaitu antara lain memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah kepada nasabah demi terpeliharanya hubungan kemitraan dengan nasabah yang berkesinambungan. Peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perbankan dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang. Dengan persaingan bisnis perbankan nasional yang ketat saat ini, salah satu bank swasta terkemuka saat ini, yaitu PT. Bank Central Asia Tbk. sedang berbenah untuk memperbaiki segala kekurangan, baik dari sumber daya manusia, teknologi, dan pelayanannya.

Disamping itu bank-bank asing akan semakin banyak bermunculan di Indonesia, sehingga persaingan di dunia perbankan semakin tajam. Contohnya dengan mulai datangnya bank asing seperti Commonwealth Bank, HSBC dan masih banyak lagi diseluruh wilayah Indonesia (Info Bank, 2010).

Untuk dapat bersaing dengan industri yang sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif dan selalu bersemangat dan loyal. Salah satu yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Robbins (2006) faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya motivasi dan kepuasan. Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Menurut Nimalathasan (2009) Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk. Ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan

sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai dan pada akhirnya akan merugikan organisasi. Luthans (2006) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri, serta supervisor.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila kondisi ini tidak terjadi, maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja

yang dihasilkan juga tinggi, kinerja yang tinggi juga diperkuat dengan adanya dimensi-dimensi kepuasan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja sangat diperlukan dan penting artinya bagi organisasi, karena setiap pegawai yang merasa puas diharapkan akan dapat bekerja pada kapasitas penuh (*full capacity*), sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya jika pegawai tidak merasa puas dalam kinerjanya maka akan terjadi kondisi penurunan kinerja mereka.

Bank Central Asia adalah bank swasta terbesar di Indonesia. Bank ini didirikan pada 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia NV dan pernah merupakan bagian penting dari Grup Salim. Salah satu kantor cabang berada di kota kudu tepatnya di Jl. A. Yani no. 91 kudu. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus akan sangat tergantung dari kinerja para pegawainya. Dengan kinerja karyawan yang semakin baik atau meningkat maka pelayanan yang mereka berikan pada nasabah akan semakin baik. Secara kuantitatif terdapat indikasi adanya penurunan motivasi kerja yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus pada tahun 2011 dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember yang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1**Tingkat Absensi Karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus****Tahun 2011**

No	Bulan	Karyawan yang Hadir Sebulan Penuh	Karyawan yang absen
1	Januari	114	5
2	Februari	115	4
3	Maret	113	6
4	April	117	2
5	Mei	116	3
6	Juni	115	4
7	Juli	112	7
8	Agustus	114	5
9	September	115	4
10	Oktober	114	5
11	November	110	9
12	Desember	111	8
	Rata*/bulan	113,8	5,2

Sumber : Bagian Personalia/ SDM PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus.

Dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang absen cukup tinggi yaitu 2-4% perbulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan maka bagi karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan/bukan dari hak cuti dianggap absen. Absensi dalam perusahaan merupakan masalah karena absensi berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Hal ini juga merupakan indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan (Robbins, 2006). Situasi seperti tersebut di atas akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan. Pada saat ini juga terjadi penurunan kinerja karyawan selama 3 tahun berturut-turut (2009-2011) dapat dilihat pada Tabel 1.2

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang
Kudus

Tahun	Penilaian						Jumlah
	A (istimewa)	%	B (baik)	%	C (cukup)	%	
2009	10	10,20	84	85,72	4	4,08	98
2010	9	8,11	97	87,39	5	4,50	111
2011	11	9,25	103	86,55	5	4,20	119

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus belum sesuai harapan karena karyawan dengan penilaian baik lebih banyak, pada kategori penilaian baik ini menunjukkan proporsi (1) tugas utama, dengan bobot 50% ; (2) keterampilan, dengan bobot 25% ; dan (3) kompetensi, dengan bobot 25%.

Penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus juga dapat dilihat dari tiga tahun terakhir ini yang mengindikasikan adanya penurunan kualitas dimana ditunjukkan dengan banyaknya keluhan/klaim yang datang dari nasabah, keluhan tersebut antara lain : nasabah menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan bank, dan karyawan bank tidak memberikan pelayanan secara cepat. Dari hasil penelitian hal tersebut dilakukan oleh karyawan senior yang merupakan karyawan tetap (KaBag. Personalia BCA Kudus, 2012).

Berdasarkan pada uraian tersebut diatas, maka diajukan sebuah penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus".

1.2 Rumusan Masalah

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan di perusahaan ini terkait dengan adanya indikasi menurunnya kinerja karyawan yang ditunjukkan banyaknya keluhan nasabah dan belum tercapainya target penilaian kinerja PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus yang diharapkan sebesar 30% tiap tahunnya (kategori A) juga tingginya tingkat absensi karyawan. Dengan adanya permasalahan tersebut diduga faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus?

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya manusia pada khususnya dan sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut khususnya pada pihak yang ingin mempelajari mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Manfaat praktis yang ingin dicapai dalam penelitian ini bagi beberapa pihak antara lain :

a. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.

b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, maka sistem penulisannya akan dibagi ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai deskripsi objek penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB V PENUTUP

Bab ini membahas mengenai kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang diberikan kepada objek penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut, dan saran-saran penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Sedangkan menurut Dessler (2000), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Malthis (2007) terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi bagaimana individu/seorang karyawan dalam bekerja, yaitu : (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada

dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Soeprihantono (dalam Koesmono 2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: pertama, efektivitas dan efisiensi. Menurut Prawirosentono (dalam Listianto, 2007) bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Kedua, otoritas (wewenang). Arti otoritas menurut Barnard (dalam Listianto, 2007) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut. Ketiga, disiplin. Menurut Prawirosentono (dalam Listianto, 2007) disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam

menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja. Keempat, inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

2.1.1.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada tiga faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan

Menurut Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu

yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/ sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Handoko (2002) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari seorang karyawan yang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi karyawan dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Tujuan Evaluasi

Pemimpin menilai kinerja karyawan pada masa lampau yang bertujuan untuk keperluan keputusan – keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

2. Tujuan Pengembangan

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi karyawan.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam proses pengembangan SDM, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi organisasi atau perusahaan, hasil dari penilaian karyawan penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan dalam proses pengembangan karyawan, sedangkan bagi karyawan yang bersangkutan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik mengenai kemampuan, kekurangan, serta potensi karyawan tersebut.

Menurut Listianto (2007) bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

2.1.2. Motivasi Kerja

Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 2002).

Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Mangkunegara (dalam Brahmasari, 2008) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu : (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. (2) teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan

dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Hughes et al (dalam Koesmono, 2005) mengatakan pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting yaitu kompensasi dan pengharapan. Kompensasi adalah imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalum menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, sedang pengharapan adalah harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya sehingga dapat memacu seseorang untuk maju.

Herzberg (dalam Robbins, 2006) memperkenalkan teori motivasi higiene atau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg juga menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dari respon yang dikategorikan, diketahui bahwa respon mereka yang merasa senang berbeda dengan respon mereka yang tidak merasa senang. Beberapa faktor tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja dan yang lain terkait dengan ketidakpuasan kerja.

Selanjutnya, untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2006), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari : (1) kemajuan, (2)

pengakuan, dan (3) tanggung jawab, sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari : (4) pengawasan, (5) gaji, (6) kebijakan perusahaan dan (7) kondisi pekerjaan. Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan : (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengkaitkan faktor ini dengan diri mereka. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengkaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti : pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi pekerjaan.

2.1.2.1 Teori-teori Motivasi

Untuk mencapai keefektivan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya.

a. Teori Motivasi Mc Cleland

Menurut David Mc Cleland yang dikutip oleh Gibson (2001) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (needs for achievement = nAch), kebutuhan akan kelompok pertemanan (needs for affiliation = nAff) dan kebutuhan akan kekuasaan (needs for power = nPower), dimana apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang

tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

b. Teori Herzberg

Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor di dalam teori ini yaitu: faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan organisasi, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan erat dengan pekerjaan. Perbaikan hubungan pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Dilain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

c. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia

didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi negatif yang dimiliki yakni:

- 1) Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- 2) Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- 3) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- 4) Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- 1) Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.

- 4) Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2006) merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu : jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang.

Mangkunegara (dalam Brahmasari, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang

tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, dan pegawai dengan 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.

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Luthans (dalam Listianto, 2007) merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan

dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan.

Lebih lanjut Mangkunegara (dalam Brahmasari, 2008) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Teori kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk (dalam Purwanto, 2007) dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu: Pertama, *discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian, Locke (dalam Purwanto, 2007) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *should he (expectation, needs atau values)*

dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam Purwanto, 2007) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.

Kedua, *equity theory* yang dikembangkan oleh Adam (1963). Pada prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu: (a) *input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; (b) *out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya; (c) *comparisons persona*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya.

Ketiga, *Two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Berdasarkan hasil penelitiannya Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (a) *satisfiers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advancement*; dan (b) *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor

yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan status.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Robbins (2006) yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang member mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gajaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka. Tetapi kunci hubungan antara upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang

dibayarkan yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi menjelaskan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia, jabatan dan besar kecilnya organisasi. (Siagian, 2002). Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Suharto dan Budhi Cahyono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat	Jumlah populasi sebanyak 149 orang dan sampel yang diambil 108 orang dengan <i>metode purposive sampling</i> . Dalam menganalisis data	Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

	DPRD Propinsi Jawa Tengah.	menggunkaan analisis regresi linier berganda.	
Bambang Guritno dan Waridin (2005)	Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Karyawan Dinas Pendapatan Asli Daerah)	Sampel dalam penelitian ini sebanyak 87 responden, dengan teknik samplingnya yaitu <i>simple random sampling</i> . Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.	Hasil penelitiannya adalah variabel perilaku kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur	Data Analysis dengan menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) program AMOS disertai dengan uji kesesuaian model (<i>Goodness of Fit</i>) pada persamaan struktural.	Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 0.003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar s1.183
Shadare Oluseyi. A dan Hammed T. Ayo	<i>Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah 300 responden dari populasi staff	Hasil penelitiannya adalah motivasi kerja, efektivitas kepemimpinan dan manajemen waktu

and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria organisasi tersebut. Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan metode multiple regresi statistik dan matriks korelasi. berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan variabel efektivitas kepemimpinan adalah variabel yang paling kuat berpengaruh pada kinerja karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi yang tinggi yang ada pada diri karyawan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi pula, hal ini tentunya merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih cara memotivasi karyawan dengan tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Handoko (2002:252) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Rivai (2008) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Ukas (2006) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah dorongan yang mendapatkan usaha untuk melakukan atau memuaskan suatu kebutuhan atau tujuan disebut motivasi.

Karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya tujuan. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006).

Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja”.

Hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja menurut Lopez (dalam Suharto dan Budhi Cahyono, 2005) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum. Maka dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan

untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Mangkunegara (2005:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara Malthis (2007) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Menurut Munandar (2001) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Penelitian Suharto dan Budhi Cahyono (2005) juga menguji hubungan motivasi dengan kinerja karyawan, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi

organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut :

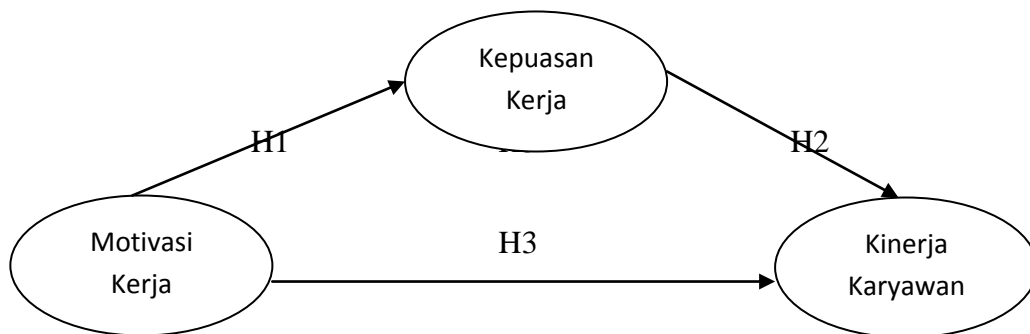
H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berikut merupakan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2012.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2002). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (variable terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah motivasi kerja (Sugiyono, 2002).

2. Variabel Intervening

Variabel intervening secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah kepuasan kerja (Ghozali, 2006).

3. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian

ini yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Sugiyono, 2002).

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

a. Motivasi Kerja

Rivai (2008) motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Adapun indikator motivasi kerja menurut teori Herzberg (dalam Hasibuan, 2005) yang dikembangkan adalah :

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

b. Kepuasan Kerja

Robbins (2006) kepuasan kerja adalah seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya atau dapat dikatakan kepuasan merupakan perbedaan antara harapan dengan kenyataan dari imbalan yang diterima dalam bekerja.

Adapun indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (2006) adalah :

1. Kepuasan terhadap Gaji
2. Kepuasan terhadap Promosi
3. Kepuasan terhadap Rekan kerja
4. Kepuasan terhadap Pengawasan
5. Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri

c. Kinerja Karyawan

Menurut Soedjono (2008) kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator kinerja menurut Bernadin (dalam Crimson Sitanggang, 2005) adalah:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian
6. Komitmen kerja sesuai prosedur

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian

(Ferdinand, 2006). Sedangkan menurut Sugiyono (2002), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus sejumlah 164 orang yang terdiri dari 119 orang karyawan tetap dan tenaga *outsourcing* sebanyak 45 orang karyawan.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002). Sampel diambil menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Sampel yang diambil adalah seluruh karyawan tetap yang berjumlah 119 orang karyawan. Karena karyawan tetap mempunyai kewajiban langsung dengan pihak perusahaan (PT. Bank Central Asia. Tbk) dan untuk mengetahui kemampuan masing masing karyawan pada setiap akhir tahun dilakukan penilaian kinerja yang biasa disebut dengan *Performance Apraisal* sedangkan untuk karyawan *outsourcing*, ada perjanjian antara PT. Bank Central Asia. Tbk dengan pihak ketiga yang diantaranya penyediaan tenaga kerja yang berkualitas memenuhi standar yang ditetapkan PT. Bank Central Asia. Tbk dan apabila dalam pelaksanaannya terdapat ketidaksesuaian maka akan dilakukan penggantian karyawan tersebut.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Pengumpulan data ini biasanya dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi/instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data sekunder berupa jumlah karyawan, tingkat absensi dan profil perusahaan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner

merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan oleh perusahaan, seperti struktur organisasi dan sejarah perusahaan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Ghozali (2006), skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

3.5. Metode Analisis

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metoda analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.5.1. Uji Instrumen

3.5.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut

(Ghozali, 2006). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut :

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang aka disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji

statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali,2005).

3.5.2. Uji Model

3.5.2.1. Uji F

Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variable independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2006).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Derajat kepercayaan = 5 %
2. Derajat kebebasan f tabel (α , k, n-k-1)

$$\alpha = 0,05$$

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

3. Menentukan kriteria pengujian

H_0 ditolak apabila f hitung $>$ f tabel

H_A ditolak apabila f hitung $<$ f table

4. Menentukan f dengan rumus :

$$f = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Kesimpulan :

Apabila f hitung $<$ f tabel maka H_0 diterima dan H_A ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila f hitung $>$ f tabel maka H_0 ditolak dan H_A diterima, artinya ada pengaruh secara simultan.

3.5.2.2. Uji t

Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df = n - k$

Kesimpulan :

Apabila t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila t hitung $>$ t tabel, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara simultan.

3.5.2.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen

memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji aumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas dan tidak, sebagai berikut :

1. jika data menyebar disekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.3.2. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variable dependennya adalah linear. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi

apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada.

Mengingat penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah *Trimming Theory* (Teori Trimming), di antaranya :

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah / *one-way causal flow* (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi).
3. Variabel endogen minimal dalam skala interval.
4. Instrumen penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

Dalam Teori Trimming, pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Koefisien Determinasi Total} = R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_2 \dots P_{ep}^2$$

Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai p dari **Uji t**, yaitu pengujian koefisien regresi variable yang dibakukan secara parsial. Variabel dengan koefisien path terbesar merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan.

Selanjutnya, sifat linearitas antara variabel independen dan variable dependen dapat diamati melalui *Scatter Plot Diagram* dengan tambahan garis regresi. Karena diagram pencar hanya menampilkan hubungan antara dua

variabel, maka pengujian dilakukan secara berpasangan setiap dua variable (Santoso, 2004).

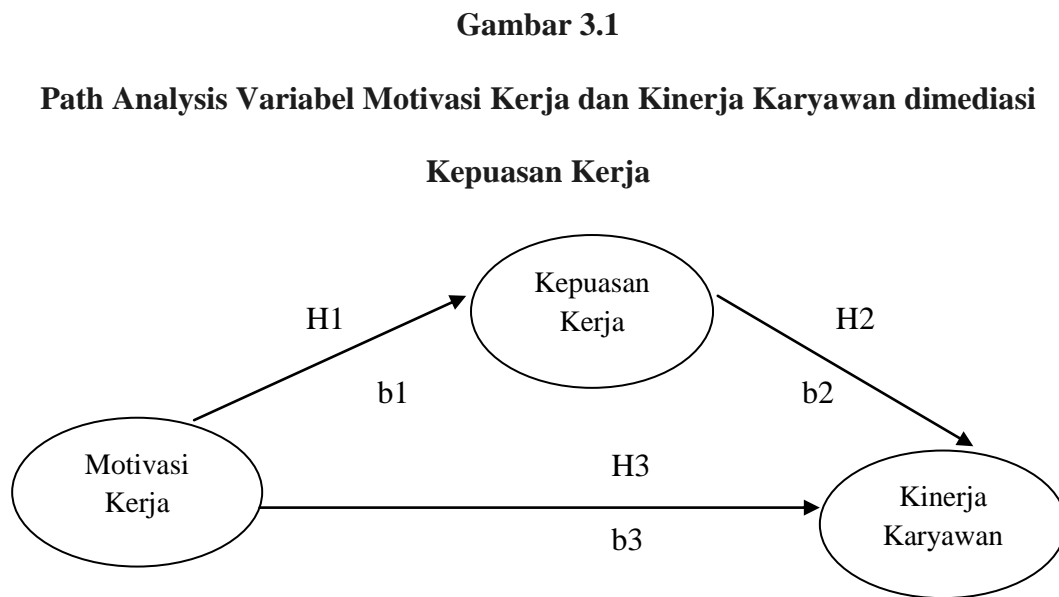
3.5.4. Uji Hipotesis

3.5.4.1. Uji Efek Mediasi

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variable independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2006). Hubungan variabel motivasi kerja dan kinerja

karyawan dimediasi kepuasan kerja digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:



3.5.4.2. Analisis Regresi Linier

Analisis regresi linier digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi dan implikasinya terhadap kinerja.

Dalam regresi linier berganda terdapat 3 variabel, yaitu :

- a. Variabel Bebas (X_1), yaitu Motivasi Kerja
- b. Variabel Intervening (X_2), yaitu Kepuasan Kerja
- c. Variabel Terikat (Y), yaitu Kinerja Karyawan

Untuk menguji variabel tersebut maka digunakan analisa regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_1 = b_1X_1 + e_1$$

$$Y_2 = b_3X_1 + b_2X_2 + e_2$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

b1, b2, b3 = koefisien garis regresi

X1 = Motivasi Kerja

X2 = Kepuasan Kerja

e = residual atau prediction error

3.5.4.3. Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variable dependen. Langkah – langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan formasi H0 dan H1

H0 : $b_i = 0$,berarti variabel independen bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

HA : $b_i \neq 0$,berarti variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Level of significant

Sampel 100 orang, maka t tabel = t ($\alpha = 0,05$)

3. Menentukan kriteria pengujian

H0 gagal ditolak apabila t hitung < t tabel

H1 ditolak apabila t hitung > t table

4. Tes Statistik

$$t = \frac{\text{rata - rata sampel pertama} - \text{rata - rata sampel kedua}}{\text{standar } error \text{ perbedaan rata - rata kedua sampel}}$$

Kesimpulan :

Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh positif.

Apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh.

