

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka pada bab ini akan dijelaskan mengenai berbagai pengertian terkait variabel motivasi kerja, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dengan uraian yang menyangkut dengan motivasi kerja, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan sebuah usaha untuk menimbulkan rasa kemauan pada diri karyawan untuk bekerja secara giat dan produktif yang dapat dilakukan dengan cara memberikan kekuatan pendorong bagi seorang tenaga kerja untuk dapat melakukan suatu aktivitas tertentu.

###### **2.1.1.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan bagaimana cara menyalurkan kekuatan ataupun potensi karyawan sehingga mereka siap untuk bekerja sama secara lebih produktif untuk meraih dan memenuhi perintah organisasi (Sabrina, 2021: 80). Motivasi kerja merupakan sebuah kekuatan dorongan (penggerak) yang dapat membangkitkan semangat bekerja dengan melalui pembangkitan, arahan dan perilaku kerja guna memberikan sumbangan sebesar-besarnya bagi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi (Kristanti & Pangastuti, 2019: 14).

Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang sangat penting bagi suatu

perusahaan ataupun organisasi karena akan menentukan baik atau buruknya kinerja seorang karyawan (Suswati, 2022: 14). Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan oleh perusahaan agar karyawan mempunyai kemauan untuk melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja diantaranya adalah (Tua Sitorus, 2020: 66):

1. Promosi. Merupakan kenaikan yang dirasakan oleh seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari segi tanggungjawab yang lebih berat, status menjadi lebih tinggi, keterampilan dan gaji yang diterima mengalami kenaikan.
2. Prestasi Kerja. Perkembangan karir seorang karyawan ditentukan oleh prestasi kerja karyawan tersebut. Jika prestasi kerja seorang karyawan dinilai kurang memuaskan, maka karyawan tersebut sulit untuk mendapatkan perkembangan karir. Hal ini dikarenakan atasan akan kesulitan untuk mengusulkan karyawan tersebut untuk ditempatkan ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi.
3. Pekerjaan itu sendiri. Masing-masing karyawan diberikan kesempatan pengembangan diri, hal ini terletak pada tanggung jawab diri karyawan tersebut apakah mereka mampu untuk memanfaatkan berbagai peluang pengembangan tersebut atau tidak.
4. Penghargaan. Memotivasi karyawan dalam hal ini dilakukan dengan cara memberikan penghargaan bagi karyawan. Pemberian penghargaan ini dapat

diberikan dengan cara memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan tersebut, memberikan pengakuan atas keahlian atau keterampilan kerja mereka dan sebagainya. Ini sangat diperlukan sebagai upaya untuk membangkitkan semangat kerja bagi karyawan.

5. Tanggung Jawab. Perusahaan memberikan apa yang menjadi harapan karyawan, dan karyawan dituntut untuk memberikan dedikasi kepada perusahaan atas pekerjaan mereka yang harus di selesaikan dengan baik, dengan penuh rasa tanggung jawab. Hal ini merupakan pertanggungjawaban atas pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, sebagai timbal balik atas kompensasi yang diterima oleh karyawan.
6. Pengakuan. Pemberian pengakuan atas keahlian karyawan sangat diperlukan yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan. Pengakuan ini diberikan perusahaan kepada karyawan yang mempunyai keahlian dan dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Hal ini dapat mendorong semangat dalam bekerja dan meraih prestasi kerja yang lebih baik.
7. Keberhasilan dalam Bekerja. Keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan tentunya akan membuat karyawan mempunyai perasaan bangga karena telah mampu dalam menyelesaikan apa yang menjadi tanggung jawab mereka. Keberhasilan dalam bekerja ini akan memicu dan memotivasi karyawan dalam pelaksanaan tugas yang mereka terima.

### **2.1.1.3 Teori Motivasi Kerja**

Teori-teori motivasi kerja terdiri dari (Robbins & Coulter, 2015: 494):

## 1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengemukakan bahwa dalam diri setiap orang terdapat hierarki lima kebutuhan, diantaranya adalah:

- a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*). Kebutuhan fisiologis menyangkut pada kebutuhan seseorang akan makanan, minuman tempat tinggal, seks dan persyaratan fisik lainnya.
- b) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*). Kebutuhan ini menyangkut pada kebutuhan seseorang akan rasa aman dan perlindungan dari fisik dan kerugian serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.
- c) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*). Kebutuhan ini menyangkut pada kebutuhan seseorang akan rasa kasih sayang, rasa memiliki, mendapatkan penerimaan dan kebutuhan persahabatan.
- d) Kebutuhan Harga Diri (*Esteem Needs*). Kebutuhan ini menyangkut pada kebutuhan seseorang akan faktor harga diri internal seperti harga diri akan rasa hormat, otonomi dan prestasi serta faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization*). Kebutuhan ini menyangkut pada kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan diri, dorongan untuk menjadi apa yang mampu dilakukan seseorang. Kebutuhan seseorang untuk menjadi sesuai dengan kemampuan dirinya sendiri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan menjadi tingkat yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan keamanan dianggap sebagai kebutuhan

tingkat rendah. Kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri dianggap sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan tingkat rendah sebagian besar dipenuhi secara eksternal, sedangkan kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (Robbins & Coulter, 2015: 495).

## 2. Teori X dan Y Douglas McGregor

Teori X merupakan pandangan negatif terhadap orang-orang yang berasumsi bahwa karyawan memiliki tingkat ambisi yang rendah, malas, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, harus dipaksa untuk melaksanakan pekerjaan dan karyawan tipe ini perlu diawas secara ketat agar dapat bekerja secara efektif.

Teori Y merupakan pandangan positif yang mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan mereka, menerima tanggung jawab, kreatif dan dapat mengarahkan dirinya sendiri. Tipe ini memungkinkan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta hubungan baik dalam kelompok akan memaksimalkan motivasi karyawan.

## 3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor Frederick Herzberg (juga disebut teori motivasi-kebersihan) mengusulkan bahwa faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketika orang merasa nyaman dengan pekerjaannya, mereka cenderung menyebutkan faktor intrinsik (internal) yang timbul dari pekerjaan itu sendiri seperti pencapaian, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Di sisi lain, ketika mereka merasa tidak puas, mereka cenderung menyebutkan faktor ekstrinsik (eksternal) yang timbul dari

konteks pekerjaan seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja.

#### 4. Teori Tiga Kebutuhan Mc Clelland

Mengemukakan bahwa tiga kebutuhan yang didapat (bukan dari bawaan) merupakan motif utama dalam bekerja. Ketiga kebutuhan tersebut diantaranya adalah:

- a) Kebutuhan untuk berprestasi. Merupakan dorongan untuk berhasil dan unggul dalam kaitannya dengan kebutuhan standar.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan. Merupakan kebutuhan untuk memotivasi orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c) Kebutuhan akan afiliasi. Merupakan keinginan untuk menjalin hubungan interpersonal yang bersahabat dan erat.

##### **2.1.1.4 Indikator Motivasi Kerja**

Ada beberapa indikator motivasi kerja diantaranya sebagai berikut (Hasibuan, 2020: 154):

1. Kebutuhan Fisik. Kebutuhan ini menjadi kebutuhan paling dasar yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup, meliputi makan, minum, perumahan dan sebagainya. Kebutuhan ini mendorong seseorang untuk bekerja secara rajin dan giat.
2. Kebutuhan Rasa Aman. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan kebebasan dari bahaya atau keselamatan yaitu merasa aman dari ancaman kecelakaan dan

keselamatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Seperti adanya pemberian jaminan sosial, jaminan kesehatan (asuransi) dan perlengkapan keselamatan bekerja.

3. **Kebutuhan Sosial.** Kebutuhan ini merupakan kebutuhan sosial berupa kebutuhan akan berkelompok, pertemanan, afiliasi, kebutuhan akan perasaan dihormati, ingin mencintai dan dicintai serta rasa ingin diterima dalam pergaulan kelompok kerja dan masyarakat sekitar tempat ia tinggal.
4. **Kebutuhan akan Penghargaan.** Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya dari atasan, karyawan lain dan masyarakat sekitarnya.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri.** Kebutuhan ini merupakan realisasi potensi seseorang secara penuh. Kebutuhan ini menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal dari seseorang untuk meraih prestasi kerja yang luar biasa. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh atasan perusahaan dengan melaksanakan program pengembangan diri karyawan meliputi pelatihan dan pendidikan.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

Pada hakikatnya, seseorang yang melakukan pekerjaan ingin mendapatkan kepuasan di tempat dia bekerja. Setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Apabila bagian dari pekerjaan mereka sesuai dengan keinginannya, mereka akan senantiasa merasakan tingkat kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya.

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja merupakan sikap positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya yang muncul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja, sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Afandi, 2016: 58). Kepuasan Kerja adalah suatu kondisi emosional yang dapat dianggap menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan menilai pekerjaan mereka. Sikap karyawan akan cenderung positif apabila mendapatkan kepuasan kerja yang baik, sedangkan apabila karyawan merasa kurang puas akan tampak pada sikapnya yang cenderung negatif (Asike & Muslimin, 2022: 155). Kepuasan kerja menggambarkan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya (Robbins & Judge, 2019).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional dalam diri individu yang mencerminkan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Kesesuaian antara harapan individu dengan imbalan yang diterima dari pekerjaan tersebut mempunyai peranan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, dengan memiliki kepuasan yang tinggi seseorang akan cenderung untuk menunjukkan hasil positif terhadap pekerjaannya.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah (Sinambela, 2016: 309) :

1. Faktor Psikologi. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor Sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, atasan, ataupun karyawan yang berbeda dalam jenis pekerjaannya.
3. Faktor Fisik. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.
5. Mutu Pengawasan. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan jalinan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.
6. Faktor Hubungan Antar Pegawai. Diantaranya meliputi: (a) Hubungan antara manajer dengan karyawan; (b) Faktor fisik dan kondisi kerja; (c) Hubungan

sosial di antara pegawai; (d) Sugesti dari teman sekerja; (e) Emosi dan situasi kerja.

### **2.1.2.3 Teori Kepuasan Kerja**

Teori yang membahas tentang kepuasan kerja diantaranya adalah (Sinambela, 2016):

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Dalam teori ini terjadi pada saat hasil yang diterima oleh seseorang sama seperti apa yang mereka harapkan. Semakin banyak hasil yang diterima, maka seseorang tersebut akan merasa semakin puas, begitupun sebaliknya. Dalam teori ini menyebutkan bahwa cara efektif untuk memberikan kepuasan bagi karyawannya adalah dengan menemukan apa yang sebenarnya mereka inginkan, bahkan apabila memungkinkan memberikannya, sehingga hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Dalam teori ini menyebutkan bahwa kepuasan seorang pegawai adalah hasil dari membandingkan masukan (input) dan hasil (outcome) yang diperoleh karyawan tersebut dengan input-outcome dari karyawan lainnya. Oleh karena itu, karyawan akan merasa puas jika perbandingan tersebut dirasa seimbang. Namun, apabila tidak seimbang maka dapat terjadi ketidakpuasan.

c. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Dalam teori ini menyebutkan bahwa hal yang dapat dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Selisih

antara harapan karyawan dengan apa yang mereka dapatkan. Kepuasan akan dirasakan oleh karyawan jika apa yang mereka dapatkan melebihi ekspektasinya. Sebaliknya jika apa yang diterima oleh karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, hal tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan.

d. Teori Penentuan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Dalam teori ini menyebutkan bahwa kepuasan seorang karyawan ditentukan oleh terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut. Karyawan merasa senang sekaligus puas ketika mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Semakin baik kebutuhan karyawan terpenuhi, maka tingkat kepuasan kerja seorang karyawan tersebut akan semakin tinggi.

e. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, yang menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Dalam teori ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya bergantung pada terpenuhinya kebutuhannya saja, tetapi juga bergantung pada persepsi kelompok karyawan tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dalam berbagai aspek yang terpisah.

#### **2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Adapun indikator kepuasan kerja diantaranya adalah (Afandi, 2016: 67):

1. Pekerjaan Itu Sendiri. Hal ini menyangkut isi dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan, apakah mempunyai bagian yang dapat memuaskan.
2. Upah/Gaji. Sejumlah imbalan yang diterima seorang karyawan atas pekerjaan yang telah mereka kerjakan sesuai dengan harapan, kebutuhan mereka dan dirasakan secara adil.

3. Promosi. Seseorang memiliki kemungkinan, kesempatan atau peluang untuk berkembang atas pekerjaannya melalui kenaikan jabatan. Dalam hal ini karyawan dapat merasakan ada atau tidaknya kemungkinan besar untuk naik jabatan.
4. Pengawas. Seseorang yang mempunyai kewenangan dalam memberikan perintah dan petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan.
5. Rekan Kerja. Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang karyawan dapat merasakan bahwa rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu kinerja karyawan pada suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan secara keseluruhan. Salah satu faktor terpenting dalam kinerja karyawan adalah pencapaian tujuan. Ketika karyawan mampu bekerja secara efektif maka akan senantiasa menyelesaikan segala pekerjaan dengan benar dan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih optimal.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan merupakan suatu pencapaian atau hasil kerja dari suatu tujuan yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam jangka waktu tertentu. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuannya dalam meningkatkan kinerja yang dapat dicapai tergantung dari kinerja karyawannya (Fitrah & Haeruddin, 2023:

579). Kinerja adalah segala hasil yang diraih oleh seorang individu yang melakukan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, sehingga dapat memberikan kontribusi pada tercapainya tujuan suatu organisasi (Mariani & Gorda, 2019: 196). Kinerja merupakan sebuah proses pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan hasil dari upaya sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi tersebut (Kristanti & Pangastuti, 2019: 34).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau output yang diraih individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah (Silaen et al., 2021: 33):

#### **1. Faktor Individu**

- a) Kemampuan dan Keterampilan. Seseorang atau karyawan yang mempunyai kemampuan dan keterampilan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya akan lebih mudah mencapai kinerja yang lebih baik.
- b) Latar Belakang. Seseorang yang berasal dari keluarga yang mempunyai disiplin dan tanggungjawab juga seseorang yang mempunyai pengalaman kerja yang banyak akan mempengaruhi terhadap kinerjanya.

- c) Karakteristik Demografis. Dalam hal ini meliputi jenis kelamin dan ras. Jenis kelamin dapat mempengaruhi kinerja bergantung dengan jenis pekerjaannya. Selain itu, kesamaan suku/ras dapat meminimalisir adanya hambatan dalam berkomunikasi menjadikan kinerja semakin optimal.

## 2. Faktor Psikologis

- a) Presepsi. Presepsi merupakan proses dimana seseorang memberikan makna terhadap lingkungannya. Seseorang yang mempunyai presepsi buruk terhadap pekerjaannya, maka akan menyebabkan kinerja yang buruk dan sebaliknya.
- b) *Attitude*. Seseorang yang memiliki sikap positif terhadap suatu objek, ia akan cenderung untuk membantu, memperhatikan dan memberikan manfaat terhadap objek tersebut.
- c) *Personality*. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik dan sesuai dengan pekerjaannya akan memberikan hasil yang baik dan optimal.
- d) Pembelajaran. Seseorang yang memiliki tingkat pembelajaran yang baik akan mampu beradaptasi dengan cepat pada perubahan yang terjadi dan akhirnya akan mempengaruhi hasil kerjanya.
- e) Motivasi. Seseorang yang memiliki motivasi yang baik akan berupaya untuk melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga nantinya akan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

### 3. Faktor Organisasi

- a) Sumber Daya. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang baik akan menjadikan penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah dan efisien sehingga kinerja akan semakin optimal.
- b) Kepemimpinan. Setiap pimpinan atau atasan dalam suatu perusahaan harus mampu memahami kekuatan setiap karyawannya sehingga mampu untuk meraih kinerja yang baik.
- c) Penghargaan. Pihak manajemen dapat menggunakan penghargaan berupa insentif, bonus ataupun pujian terhadap karyawannya karena hal ini merupakan faktor yang mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d) Struktur. Struktur organisasi yang baik dan jelas akan mempengaruhi kinerja, karena hal ini dapat membantu atasan dalam pengaturan pembagian tugas yang akan diserahkan terhadap karyawannya.
- e) *Job Design*. *Job design* ini merupakan proses seorang manajer dalam menentukan tugas, metode dan keterkaitan tugas untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan. Adanya metode *job design* ini akan mempengaruhi kinerja karyawan karena pekerjaan yang akan dilaksanakan akan lebih sederhana dan lebih efektif.

#### 2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut (Kristanti & Pangastuti, 2019: 37):

1. Kualitas Kerja. Kualitas kerja ini diukur dari pemahaman seorang karyawan atas kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta tingkat penyelesaian tugas yang diberikan berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas Kerja. Kuantitas ini menyangkut pada jumlah yang dihasilkan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu. Ketepatan waktu mencerminkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, hal ini dipertimbangkan dari sudut pandang koordinasi hasil keluaran dan optimalisasi waktu untuk aktivitas yang lain. Hal ini dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga hal tersebut tidak mempengaruhi pekerjaan lain yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut.
4. Efektivitas. Efektivitas mencakup sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi atau perusahaan seperti energi, uang, bahan baku dan teknologi dapat digunakan secara maksimal oleh karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan hasil dari setiap unit dalam pemanfaatan sumber daya.
5. Kemandirian. Kemandirian ini mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya. Hal ini berasal dari diri seseorang untuk melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan ataupun menerima bantuan dari orang lain dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan kewajibannya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Masyitasari & Suhermin (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Centro Departemen Store Galaxy Mall Surabaya	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan  Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen: Vol. 8, No. 9, 2019 E-ISSN: 2461-0593
2	Noor & Yulita (2021) The Influence of Motivation and Work Environment on Employee Performance at PT. Matahari Department Store, Tbk in Sampit	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan	Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI- Journal) Vol. 4, No. 4, 2021 E-ISSN: 2615-3076 (Online) P-ISSN: 2615-1715 (Print)
3	Putri & Sekarsari (2023) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel Independen: Motivasi Kerja	Perbedaan tempat penelitian  Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ) Vol. 4, No. 5, 2023: 4874-4885

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pada PT. Matahari Department Store Surabaya		sedangkan pada penelitian penulis, Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi		
4	Sinaga et al. (2021) Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trans Retail Indonesia	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Independen sedangkan pada penelitian penulis, Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Komunikasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 10, No. 03, 2021 P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424
5	Karina & Irwansyah (2022) Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Transmart Carrefour Dutamall Banjarmasin	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Bisnis dan Pembangunan: Vol. 11, No. 2, 2022 ISSN: 2541-1403, E-ISSN: 2541-187X
6	Ambarwati & Alriani (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Variabel Independen: Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja dan Disiplin secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Dharma Ekonomi: No. 51, 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Karyawan Bagian Kasir Pada Pasar Swalayan Ada Siliwangi Semarang			Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	
7	Ristowati & Turangan (2022) Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Variabel Independen: Motivasi Kerja	Perbedaan tempat penelitian Metode pada penelitian ini menggunakan SmartPLS  Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen sedangkan pada penelitian penulis, Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Kompensasi, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan: Vol. 4, No. 1, 2022 ISSN: 2657-0025
8	Agusra et al. (2021) The Effect of Compensation and Motivation To Employee Performance	Variabel Independen: Motivasi  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Kompensasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) Vol-4, No.1 (2020) E-ISSN: 2614-1280, P-ISSN: 2622-4771
9	Angreni Haeruddin et al. (2023) Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen:	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi:	Kompensasi dan Motivasi Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Mirai Management: Vol. 8, No. 2, 2023 ISSN: 2598-8301

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Karyawan Pada Pt. Midi Utama Indonesia Tbk	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	terhadap Kinerja Karyawan	
10	Fitrah et al. (2023) The Effect of Discipline and Work Motivation on Employee Performance at the Barru Market Mission Supermarket ( Case Study on Barru Highway Market Mission Supermarket ) in Barru County	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Disiplin dan Motivasi Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science: Vol. 2, No. 4, 2023 ISSN: 2808-7399
11	Sari et al. (2020) The Effect of Communication, Work Dicipline, and Motivation on Employee Job Satisfaction at PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi Medan (Case Study at Brastagi Supermarket, Cambridge Branch)	Variabel Independen: Motivasi Kerja	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi dan Kinerja Karyawan  Kepuasan Kerja pada penelitian ini sebagai Variabel Dependent, sedangkan pada penelitian penulis Variabel Kepuasan Kerja digunakan sebagai Variabel Mediasi	Komunikasi, Disiplin dan Motivasi Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal IPTEKS Terapan: Research of Applied Science and Education Vol. 14, No. 3, 2020 ISSN: 1979-9292 ESSN: 2460-5611
12	Tirtono et al. (2023)	Variabel Independen:	Perbedaan tempat penelitian	Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja	Jurnal Bingkai Ekonomi (JBE):

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Matahari Department Store Java Supermall Semarang)	Motivasi Kerja	Tidak adanya Variabel Mediasi dan Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja pada penelitian ini sebagai Variabel Dependent, sedangkan pada penelitian penulis Variabel Kepuasan Kerja digunakan sebagai Variabel Mediasi	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Vol. 8, No.2, 2023 E-ISSN: 2615-7918 P-ISSN: 2502-1818
13	Triwahyono & Yani (2021) Analisis Pengaruh Employee Engagement, Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian Tidak terdapat variabel Motivasi Kerja Kepuasan Kerja pada penelitian ini sebagai Variabel Independent, sedangkan pada penelitian penulis Variabel Kepuasan Kerja digunakan sebagai	Employee Engagement dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Stress Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT): Vol. 12, No. 2, 2021 P-ISSN 2526-4440 E-ISSN 2086-3748

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			Variabel Mediasi		
14	Pancasasti et al. (2022) Pengaruh Promosi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Alumni Instrumentasi Bandung Di Lingkungan Perusahaan Kota Cilegon	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Promosi dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen dan Bisnis (JUMANIS): Vol. 4, No. 2, 2022 P-ISSN: 2686-0554 P-EISSN: 2686-5939
15	Mulyani & Rozak (2022) Effect Of Competence, Training And Motivation On Employee Performance (Studi At Pt. Ace Hardware, Tbk, Semarang)	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Perbedaan tempat penelitian  Tidak adanya Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Kompetensi, Pelatihan dan Motivasi Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ekonomi: Sean Institute Sharing Knowledge, Vol. 11, No. 2, 2022 ISSN: 2301-6280 (Print) ISSN: 2721-9879 (Online)
16	Puspa Dewi et al. (2019) The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan  Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Perbedaan tempat penelitian  Alat analisis data pada penelitian ini menggunakan Smart-PLS	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai  Kepuasan Kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel Motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan	International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Vol. 7, No. 9, 2021 e-ISSN : 2321-3418
17	Ali Iqbal et al. (2021) The Effect of Work Motivation and Work Enviroment on	Variabel Independen: Motivasi Kerja  Variabel Dependen:	Perbedaan tempat penelitian  Tidak terdapat Variabel:	Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan	DIJESS: Dinasti International Jpurnal Of Education Management and Social

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Employee Performance Mediated by Job Satisfaction	Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Science, Vol. 2, No. 5, 2021 E-ISSN : 2686-6331 P-ISSN : 2686-6358	

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan para karyawannya. Dalam hal ini yaitu pemberian motivasi kerja kepada karyawan. Pemberian motivasi kerja terhadap karyawan sangat penting dilakukan oleh semua perusahaan karena ketika motivasi kerja dari para karyawan sudah terbentuk dan karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, ia akan merasa semangat sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

Motivasi kerja merupakan pemberian dorongan kepada karyawan sehingga menciptakan semangat kerja supaya mereka memiliki keinginan untuk bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala usahanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2020: 143). Semakin baik motivasi kerja yang diberikan terhadap karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat, artinya karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya akan cenderung merasa puas atas hasil yang diperoleh dari tempat mereka bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Putri &

Sekarsari, 2023) dan (Tirtono et al., 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat pengaruh yang paling besar terhadap variabel kepuasan kerja.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya, untuk itu perusahaan harus selalu memperhatikan kinerjanya agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal. Motivasi kerja merupakan sebuah kekuatan dorongan (penggerak) yang dapat membangkitkan semangat bekerja dengan melalui pembangkitan, arahan dan perilaku kerja guna memberikan sumbangan sebesar-besarnya bagi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi (Kristanti & Pangastuti, 2019: 14). Terdapat beberapa indikator-indikator motivasi kerja diantaranya adalah (1) Kebutuhan Fisik; (2) Kebutuhan Rasa Aman; (3) Kebutuhan Sosial; (4) Kebutuhan akan Penghargaan dan (5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (Hasibuan, 2020: 154). Pemberian motivasi kerja secara tepat akan dapat membangkitkan semangat, gairah dan kesungguhan kerja dalam diri karyawan yang nantinya akan dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Fitrah et al., 2023), (Karina & Irwansyah, 2022) dan (Angreni Haeruddin et al., 2023) yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Dalam kaitannya dengan hal memediasi, kepuasan kerja dapat menjadi faktor pendorong dalam peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan

yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya (Robbins & Coulter, 2015). Terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan dengan kinerja, dimana organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi dengan karyawan yang lebih sedikit merasakan kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh para karyawan maka akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini berarti perusahaan dengan tingkat kepuasan karyawan yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Terdapat beberapa indikator-indikator kepuasan kerja diantaranya adalah (1) pekerjaan itu sendiri; (2) gaji/upah; (3) promosi; (4) pengawas dan (5) rekan kerja (Afandi, 2016). Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan memiliki pengaruh terhadap hasil kinerjanya. Sejalan dengan hasil penelitian dari (Triwahyono & Yani, 2021), (Sinaga et al. 2021), dan (Hidayaningsih et al., 2023) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Kinerja adalah segala hasil yang diraih oleh seorang individu yang melakukan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, sehingga dapat memberikan kontribusi pada tercapainya tujuan suatu organisasi (Mariani & Gorda, 2019). Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu diantaranya yaitu: (1) Kualitas; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektivitas; dan (5) Kemandirian (Kristanti &

Pangastuti, 2019). Motivasi yang ada pada diri karyawan adalah faktor utama yang mendorong tercapainya kepuasan kerja. Ketika karyawan mendapatkan motivasi kerja yang baik, mereka akan cenderung mencapai kepuasan kerja sesuai harapan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja mereka sehingga tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai. Pengaruh antara variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ali Iqbal et al. 2021), (Puspa Dewi et al. 2019) dan (Kesuma, 2022) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan cenderung merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, mendorong karyawan tersebut untuk lebih bersemangat dalam bekerja, melakukan pekerjaan dengan baik sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik pula dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara lebih optimal.

## **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dirumuskan di atas maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian yaitu:

- H1: Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H4: Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan