

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Teori**

#### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan apa yang ingin dituju. Yang mana memiliki 3 arti yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, serta kemampuan kerja (tentang peralatan). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *to performance* yaitu melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawab dan sesuai dengan hasil yang seperti yang diharapkan. Dalam Bahasa Inggris istilah kinerja dapat diartikan dengan *performance* .

Menurut Rivia dan Basri dalam Masram (2017:138), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Kinerja memiliki keterkaitannya sebagai proses, bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku pelaksanaan atau tahapan yang dilakukan secara relevan dengan maksud tujuan organisasi, unit organisasi tempat seseorang mengabdikan dirinya. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dari beberapa pengertian diatas, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Jadi, kinerja adalah setiap gerakan, tindakan, pelaksanaan yang termasuk dalam tahapan atau proses nyata yang ditujukan setiap orang sebagai wujud dari loyalitas seseorang sesuai dengan perannya dalam sebuah lembaga atau organisasi tertentu untuk mencapai visi dan misi dari lembaga tersebut.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya di nilai berdasarkan fisik, namun dari cara melakukan atau mengerjakan suatu pekerjaan secara menyeluruh dari segala aspek.

**Indikator Kinerja Karyawan** (Muis, Jufrizen, dan Fahmi, 2018)

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu

- 4) Efektivitas
- 5) Komitmen kerja
- 6) Penekanan biaya
- 7) Pengawasan

### **7 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan :**

- 1) Atasan yang buruk
- 2) Bentrokan kepribadian
- 3) Tidak cocok dengan tim kerja
- 4) Tidak adanya transportasi
- 5) Tidak adanya kejelasan peran
- 6) Gossip
- 7) Kesehatan karyawan

### **2.1.2 Motivasi**

#### **A. Pengertian Motivasi**

Pengertian motivasi menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)** yang termasuk dalam kata nomina (kata benda). Ada 2 arti dalam motivasi. Motivasi adalah sebuah homonym karena arti-artinya memiliki ejaan dan pelafalan yang sama namun tetapi makna yang berbeda. Motivasi termasuk dalam bidang psikologi. Pengertian motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu sebagai berikut :

- a. Dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.
- b. Usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya ataupun mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Berdasarkan kedua pengertian motivasi diatas, maka dapat disimpulkan secara umum motivasi adalah dorongan atau usaha yang dapat timbul pada diri seseorang atau kelompok orang tertentu secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan mencapai tujuan tertentu.

Dalam dunia kerja, motivasi berperan penting untuk pengaruh kinerja, karena reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang dapat dipengaruhi oleh

berbagai factor. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk modal motivasi. Kebutuhan yang dimaksud adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang dapat mengakibatkan adanya keinginan. Keinginan yang timbul pada karyawan berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari internal seperti lingkungan kerja dan juga eksternal diluar kerjanya.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Anoraga,2014). Menurut Hasibuan (2015) motivasi kerja berasal dari bahas latin movere yang artinya adalah dotongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala sesuatu upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan (2015) juga berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan ke arah yang jelas atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif dalam situasi kerja itulah yang dapat memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal.

### **B. Indikator Motivasi**

Adapun indikator yang ada didalam variable ini (Mangkunegara, 2013), yaitu :

- a) Kerja Keras  
Yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- b) Orientasi Masa Depan  
Yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.
- c) Usaha untuk maju  
Yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- d) Rekan Kerja yang Dipilih  
Yaitu memiliki rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan.
- e) Tingkat cita-cita yang tinggi  
Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.
- f) Orientasi tugas / sasaran

Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan fokus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab.

g) Ketekunan

Yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah sehingga dapat meraih keberhasilan.

h) Pemanfaatan waktu

Yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan.

### C. Aspek Motivasi

Menurut Anoraga (2014) aspek-aspek motivasi kerja pada karyawan yaitu :

- a) Adanya kedisiplinan karyawan
- b) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi
- c) Kepercayaan diri
- d) Daya tahan terhadap tekanan
- e) Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### A. Pengertian

Istilah lain dari kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan. Yang dalam **Kamus Besar Bahasa Indonesia** (KBBI) berarti keadaan dimana psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Adapula kepuasan kerja menurut Wikipedia, ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang ia capai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupu rasa lega dan menyulai terhadap pekerjaan yang ia tekuni selama ini. Sedangkan para ahli berpendapat yang berbeda-beda satu dengan yang lain , yaitu sebagai berikut :

1. Robbins (Widowo, 2016, P.415)

Sikap umum pada pekerjaan seorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diperoleh selama bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka dapat menerinya.

2. Nurhayati (2016)

Ungkapan kepuasan kerja yang mana pekerjaan mereka ini dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang artinya apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa saja yang dianggap penting.

3. Handoko (Edy Sutrisno, 2019, P.75)

Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawannya yang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap segala sesuatu dan terhadap pekerjaannya yang ia hadapi di lingkungan kerjanya.

4. Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2016, P.415)

Sebuah respons *affective* atau emosional pada berbagai aspek pekerjaan seseorang. Pengertian ini menunjukkan bahwa job satisfaction bukan merupakan konsep utama. Seseorang dapat relative puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak semuanya puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Berdasarkan dari berbagai pengertian kepuasan kerja dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional atau masalah yang penting untuk dihadapi di dalam suatu organisasi, dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering disangkut pautkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Para karyawan yang tidak memiliki rasa kepuasan yang tinggi lebih mendapat peluang untuk melakukan agresif yang pasif.

### **B. Faktor - faktor Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor kepuasan kerja dapat berasal dari dalam diri orang itu sendiri, antar lain yaitu :

- 1) Faktor personal, seperti usia, Kesehatan, dan harapan.
- 2) Faktor sosial, antara lain masalah keluarga, kebebasan berpolitik, dan hubungan bermasyarakat.
- 3) Faktor penting dalam pekerjaan, meliputi gaji, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan peluang untuk berprestasi kerja, hubungan lingkungan dan sosial kerja, ketepatan dalam keadilan secara baik yang menyangkut dengan kepribadian masing-masing pekerja.

Selain faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya kepuasan kerja ini , ada pula penyebab kepuasan kerja ini dapat menjadi peningkatan untuk maju atau meningkat dan ada penyebab yang menurunkannya seperti halnya yaitu :

**Tabel 2.1**

NO.	MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA	MENURUNKAN KEPUASAN KERJA
1.	Menjadikan waktu ) lebih efisien	Tidak adanya rasa minat
2.	Menjadikan komunikasi lebih mudah	Pemimpin yang tidak sesuai
3.	Usaha gaya hidup sehat	Kurangnya pekerjaan yang berarti
4.	Mewujudkan lingkungan yang positif	Manajemen yang tidak baik
5.	Mewujudkan kegiatan yang menarik	Upah yang rendah

### **C. Indikator – indikator Kepuasan Kerja**

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, ada pula indikator-indikator yang ada pada kepuasan kerja menurut Edward Lawler (2009), yaitu :

- a) Kesesuaian Pekerjaan
- b) Menyenangi Pekerjaan
- c) Mencintai Pekerjaan
- d) Disiplin Kerja
- e) Prestasi Kerja

### **Manfaat Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mendatangkan sejumlah manfaat atau dampak yang baik bagi perusahaan. Berikut adalah manfaat kepuasan kerja, antara lain :

- 1) Meningkatkan produktivitas
- 2) Menumbuhkan sikap yang loyalitas
- 3) Menurunnya tingkat ketidakhadiran
- 4) Meningkatkan pelayanan perusahaan pada pelanggan ataupun klien

## 2.1.4 Counterproductive Work Behavior (CWB)

### A. Pengertian *Counterproductive Work Behavior*

CWB (*Counterproductive Work Behavior*) merupakan salah satu perilaku yang dapat merugikan bagi perusahaan dan memiliki arti yang beraneka ragam namun pada intinya sama. Menurut Werner dan DeSimone (2012) yang mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai perilaku sukarela yang melanggar norma-norma yang signifikan, dan dengan demikian mengancam dengan baik yang menjadi sebuah organisasi, anggotanya atau keduanya. Perilaku kerja kontraproduktif dapat didefinisikan sebagai setiap kegiatan yang sengaja atau tidak sengaja pada bagaian dari individu yang dapat menghambat kinerja diri, orang lain, atau organisasi (Chand, Piar & Chand, Kuman, 2014). Terdapat faktor-faktor penting yang menyebabkan *CWB*, yaitu :

#### a. *Individual Factors*

Kehadiran *CWB* ini dikarenakan oleh dirinya sendiri. Hal ini disebabkan oleh sifat persaingan, emosi, kepribadian, impulsive, dan kecanduan oleh obat terlarang.

#### b. *Situational antecedents*

Kehadiran *CWB* akibat adanya situasi. Hal ini disebabkan karena persepsi keadilan dan pengawasan. Situasi yang dimaksud dalam hal ini yaitu seperti adanya konflik antar individu tau kelompok di dalam perusahaan, yang mana hal ini memicu adanya perasaan benci dan perilaku-perilaku yang buruk termasuk halnya *counterproductive work behavior*. Pada saat karyawan mengalami masa-masa yang sulit, mereka menghadapinya dengan cara yang mungkin diajukan pada orang (*CWBi*), benda mati, atau organisasi (*CWBo*).

### B. Indikator *CWB (Counterproductive Work Behavior)*

Menurut Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa terdapat indikator mengenai *cwb*, yaitu :

- 1) Penyimpangan properti
- 2) Penyimpangan produksi
- 3) Penyimpangan politik
- 4) Agresi individu

### **C. Dimensi Model**

Robinson dan Bannet (Greenberg & Baron, 2003) dimensi model CWB terbagi dalam empat kelas tipologi, yaitu:

- 1) Penyimpana produksi  
Melibatkan perilaku seperti berangkat lebih awal, sengaja kerja lambat, dan istirahat yang lebih lama.
- 2) Penyimpanan Properti  
Melibatkan sabotase peralatan, pencurian property, dan menerima suap.
- 3) Penyimpanan Politik  
Yang termasuk adalah menunjukkan kasih, balas dendam, bergosip, atau menyalahkan orang lain.
- 4) Agresi Pribadi  
Melibatkan pelecehan – pelecehan verbal, dan juga yang membahayakan lainnya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

NO	PENELITI	TUJUAN PENELITIAN	SAMPEL PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1.	Sindi Larasati dan Alini Gilang (2014)	Mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan-kebutuhan terhadap kinerja karyawan Witel Bekasi.	Para karyawan yang berjumlah 180 orang responden di Wilayah Telkom Jabar Barat Utara	Analisis deskriptif Regresi linear berganda	Pada hasil penelitian menyatakan bahwa variable motivasi (X) pada kebutuhan prestasi (X1), Kebutuhan Afiliasi (X2) dan kebutuhan kekuasaan (X3) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di koperasi Denpasar.	Seluruh account officer yang berjumlah 130 orang dari 39 koperasi untuk obyek penelitian.	Teknik sampling (Proportionate Stratified Random Sampling)	Hasilnya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, dan juga sama halnya dengan kepuasan kerja yang secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
3.	Tarjo (2019)	Mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Populasi dalam penelitian perawat di ruang rawat inap pada RSUD H.Hanafi Muara Bungo sebanyak 74 responden	Proposional random sampling	Bahwa variabel kepuasan kerja (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dan pengaruh secara simultan antara motivasi kerja (X1) dengan kepuasan kerja.

NO	PENELITI	TUJUAN PENELITIAN	SAMPEL PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
4.	Natalia Susanto (2019)	Menganalisis pengaruh motivasi kerja,kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Divisi Penjualan PT Rembaka Surabaya	Sampel yang digunakan sebanyak 60 responden	Teknik probability sampelng	Menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan disiplin mempengaruhi kinerja karyawan.
5.	Helga Margareth (2012)	Menganalisis kinerja karyawan PT Indosat, Tbk	Terdapat 35 responden dari keseluruhan populasi	Regresi linear sederhana dan analisis korelasi	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

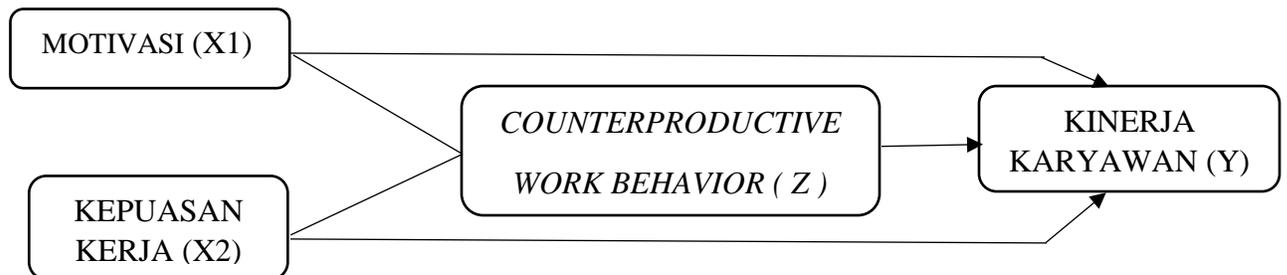
6.	Agnes Triyanti (2020)	Menganalisis pengaruh perilaku kewargaan organisasi dan counterproductive work behavior terhadap kinerja karyawan	Seluruh karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Batam	Regresi linear sederhana	Berdasarkan hasil penelitian yaitu perilaku kewargaan organisasi dan counterproductive work behavior mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan
7.	Bryan Manampiring, Chritoffel Kojo, dan Agus Supandi Soegoto (2019)	Mengetahui dan mendapatkan kajian tentang pengaruh budaya organisasi, dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan	Sampel yang berjumlah 34 orang pada karyawan di Balai Pelestarian Nila Budaya Sulawesi Utara	Analisis regresi linear berganda	Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Nnaeto Japhet O., Ndoh Juliet Anulika (2018)	Memfokuskan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan AIFCE sebagai area studinya.	Terdapat para staf		

9.	Ayman AS Almusaddar, Sara Ravan Ramzan, Valliappan Raju (2018)	Menguji pengaruh pengetahuan, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari 252 tanggapan dari kotamadya Palestina	Teknik analisis partial least square (PLS) dengan menggunakan smart PLS 3.2.7 perangkat lunak.	Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa kompetensi memediasi hubungan antara pengetahuan dan kinerja; motivasi dengan kinerja; dan kepuasan kerja dengan kinerja
----	---	--	--	--	---

### 2.3 Model Konsep

Agar dapat menjelaskan dengan rinci maka berikut adalah gambaran tentang bagaimana alur pemikiran dari penelitian ini, yaitu :

**Gambar 1.2**  
**Model Konsep**



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesis sendiri adalah dugaan atau jawaban sementara yang ditujukan untuk suatu masalah yang bersifat praduga atau sedang dalam proses penelitian untuk diketahui kebenarannya. Hipotesis ini dilakukan dengan syarat apabila data yang diteliti mendukung pernyataan. Apabila hipotesis sudah diketahui kebenarannya maka hasil hipotesis tersebut dapat dikategorikan dalam teori. Jadi hipotesis merupakan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Kinerja karyawan ini ada keterkaitannya dengan pengaruh dari motivasi, kepuasan kerja, dan juga *counterproductive work behavior*, maka perumusan dari hipotesis penelitian ini adalah :

- H1 : Adanya pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Adanya pengaruh dari *counterproductive work behavior* terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Adanya pengaruh *counterproductive work behavior* pada motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.