

2. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan interaksi antara iklim organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja.
3. Bagi peneliti berikutnya, dapat dijadikan menjadi referensi penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja.
4. Bagi peneliti, merupakan kesempatan untuk menerapkan teori yang selama ini dipelajari, serta memperluas wawasan dan pola pikir mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja dosen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu.

Pengkajian tentang penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang sudah pernah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian sebelumnya beserta dengan hasil penelitian akan disajikan antara lain:

Widyastuti (2004) dengan judul penelitian "Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Empiris Pada Dinas Pertanian Kota Semarang". Hasil Penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Juga hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari

pengaruh tidak langsung iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Metode pengolahan data dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*)

Siwantara (2009) melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja serta Iklim Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Dosen Politeknik Negeri Bali”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi professional dan motivasi kerja serta iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Bali, yang berarti bahwa semakin baik kompetensi profesional dosen Politeknik Negeri Bali, maka semakin baik pula kinerjanya dan sebaliknya semakin buruk kompetensi professional dosen Politeknik Negeri Bali, maka semakin buruk pula kinerjanya. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Bali, yang berarti bahwa semakin baik motivasi kerja dosen Politeknik Negeri Bali semakin baik pula kinerjanya dan sebaliknya semakin buruk motivasi kerja dosen Politeknik Negeri Bali, semakin buruk pula kinerjanya, dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Bali, yang berarti bahwa semakin baik iklim organisasi, semakin baik pula kinerjanya, sebaliknya semakin buruk iklim organisasi, semakin buruk pula kinerjanya. Pengolahan data dilakukan dengan metode Analisis Regresi Berganda.

Pardosi (2011) dengan judul penelitian” Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Tehnik Menengah (STM) Cinta Rakyat Pematang Siantar”. Pengolahan data dilakukan dengan

menggunakan Analisis Regresi Berganda. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Oleh karena itu kepuasan kerja perlu ditingkatkan terutama yang berhubungan dengan gaji, insentif, pengawasan, pembuatan keputusan dan aturan pengangkatan. Apabila kepuasan kerja ditingkatkan akan dapat menghindari tingkat perputaran tenaga kerja.

Prabu (2005) melakukan penelitian dengan judul penelitian:” Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. Pengolahan data dilakukan dengan metode Analisis Linier Berganda.

Risetiawan (2010) melakukan penelitian dengan judul: ” Pengaruh Iklim organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora. Pengolahan data dengan menggunakan Metode Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

2.2. Teori Tentang Iklim Organisasi

2.2.1. Pengertian Iklim Organisasi

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam satu wadah yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pimpinan agar kerjasama diantara kelompok orang yang terlibat dalam organisasi dapat terarah kepada

pencapaian tujuan adalah dengan jalan menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Setiap tindakan yang dilakukan pimpinan akan mempengaruhi iklim organisasi. Keberadaan iklim organisasi dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat dan dikomunikasikan secara tepat dengan semua orang yang terlibat dalam organisasi.

Iklim organisasi merupakan karakteristik tertentu dalam suatu organisasi yang membedakan dari organisasi lain yang juga mempengaruhi tingkah laku orang-orang dalam organisasi tersebut. Dikatakan bahwa iklim dalam suatu organisasi tidak saja mempengaruhi tingkah laku individu dalam suatu organisasi, tetapi juga menggambarkan bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan yang lain.

Faktor-faktor keberhasilan pegawai dalam hubungan organisasional seperti, komunikasi, kelompok kerja dan partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan organisasi merupakan kesatuan dari konteks organisasi. Efektivitas pelaksanaan program-program organisasi akan kurang berhasil apabila iklim organisasi tidak kondusif atau kurang memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam program-program organisasional tersebut (Shadur *et.al.*, 1999).

Iklim organisasi adalah merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku (Gibson, 2003). Adanya iklim yang baik akan mempengaruhi produktivitas pegawai, kinerja dan kepuasan kerja

Al Shammari dalam Haryanti (2005) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang

hidup yang bekerja dilingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Sedangkan Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007) menyatakan bahwa “iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya”.

Iklm organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (Shadur, *et.al.*, 1999). Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi. Selain itu, iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai, adanya hubungan yang harmonis antar pegawai dan berorientasi pada prestasi, maka dengan demikian dapat diharapkan bahwa tingkat perilaku pegawai atau pegawai yang mengarah pada tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi itu tinggi.

2.2.2. Dimensi Iklm Organisasi

Iklm organisasi yang sehat, penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota organisasi. Adanya sifat keterbukaan dalam pengelolaan iklim organisasi akan mendorong para pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan juga ketidakpuasan yang dirasakan oleh mereka. Keadaan iklim organisasi dapat ditentukan berdasarkan seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh perusahaan. Batasan pengertian iklim organisasi dapat dilihat dalam dimensi organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri dari beragam

unsur dan berbeda pada setiap organisasi. Steve Keelner dalam Lila (2002) menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. *Flexibility conformity*, Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
2. *Responsibility*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
3. *Standards*, perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang atau kurang baik.
4. *Reward*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
5. *Clarity*, terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. *Tema Commitem*, berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Greenberg, dan Baron (2008) menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Kepercayaan (dimana setiap karyawan harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan)
2. Pembulatan keputusan bersama/dukungan (para karyawan disemua tingkat dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan)
3. Kejujuran (suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka)
4. Komunikasi (karyawan organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka)
5. Fleksibilitas/otonomi (karyawan di setiap tingkat dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menolak dengan pikiran terbuka).
6. Resiko pekerjaan (adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktivitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya).

Sementara Stringer (2002) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga menyatakan ada 6 (enam) dimensi iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur, Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini juga meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
2. Standar-standar, mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
3. Tanggung jawab, merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “Pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Pengakuan, perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. Dukungan, merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
6. Komitmen, merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Dengan mengetahui dan mengukur dimensi dari setiap organisasi, dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut yang ada dalam organisasi

2.3. Teori Tentang Motivasi

2.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2009) bahwa motivasi adalah sebagai kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Selanjutnya Supardi dan Anwar (2004) menyatakan bahwa : "motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan". Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Smith dan Wakely dalam Asad (2003) menambahkan dalam teorinya yang menyatakan bahwa seseorang dimotivasi untuk bekerja karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan dalam dirinya untuk melakukan pekerjaannya. Sedangkan Hasibuan (2007) menyebutkan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kebutuhan merupakan faktor pendorong yang pada gilirannya akan menimbulkan perilaku tertentu. Dengan demikian adanya motivasi dalam diri pegawai akan sangat menentukan dalam pencapaian peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan segala sesuatu yang ada dalam diri seseorang yang mendorong dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan tertentu.

2.3.2. Teori-Teori Motivasi

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Pendekatan kontemporer (*Contemporary Approach*) membagi teori-teori motivasi ke dalam 3 (tiga) tipe yaitu: teori isi, teori proses, dan teori penguatan (Bangun 2012).

2.3.2.1. Teori Isi (*Content Theory*)

Penganut teori ini mendasari diri kepada teori kebutuhan manusia yang menjelaskan berbagai macam kebutuhan manusia yang mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Pada dasarnya orang mau bekerja agar dapat memenuhi segala kebutuhannya. Oleh sebab itu perlu pemahaman mengenai kebutuhan manusia agar mereka lebih bertanggungjawab dan lebih setia akan pekerjaannya. Teori ini berpendapat bahwa seseorang melakukan pekerjaannya dengan semangat agar terpenuhi seluruh kebutuhannya (*inner needs*) dan

kepuasannya (Hasibuan 2007). Menurut Bangun (2012), teori ini terdiri dari: teori hierarki kebutuhan, teori ERG, dan teori dua faktor.

1. Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)

Salah satu teori motivasi yang paling banyak dijadikan acuan adalah Teori “Hierarki Kebutuhan” oleh Abraham Maslow. Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan yang munculnya sangat tergantung pada kepentingannya secara individu. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hierarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat, paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.

Abraham Maslow dalam Gibson (2003) mengatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki. Tingkat yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization needs*). Hierarki Kebutuhan Maslow dapat dilihat dalam Gambar 2.1 ini:



Gambar 2.1. Tingkatan Kebutuhan Menurut Maslow.

Berikut penjelasan dari teori hierarki kebutuhan:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling dasar dalam kebutuhan manusia. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling utama dalam hidup dan harus dipenuhi terlebih dahulu. Setelah kebutuhan dasar terpenuhi maka akan muncul pemenuhan kebutuhan berikutnya. Kebutuhan ini disebut dengan kebutuhan tingkat pertama (*the first need*) yang terdiri dari: sandang, pangan, papan, sex, dan istirahat.

2. Kebutuhan rasa aman

Merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan akan gangguan fisik. Seseorang bekerja memiliki harapan adanya rasa aman dalam pekerjaannya misalnya ada asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun, lingkungan kerja yang aman dan terlindung.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan diterima dalam persahabatan.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Merupakan kebutuhan yang menyangkut kehormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi dan juga penghormatan dari luar seperti status, pengakuan, dan perhatian.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Merupakan kebutuhan tertinggi yaitu aktualisasi diri yaitu kebutuhan bagaimana seseorang agar sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori ERG dari Clayton Alderfer

Teori motivasi dari Alderfer yang dikenal dengan teori ERG. Teori ERG adalah teori motivasi kepuasan yang menyatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi, keterkaitan-*relatedness* dan pertumbuhan-*growth* (Gibson, 2003).

Alderfer setuju dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki yang terdiri dari:

1. Eksistensi adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, upah, dan kondisi kerja.
2. Keterkaitan adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan pribadi yang bermanfaat.
3. Pertumbuhan adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

3. Teori Dua Faktor oleh HERZBERG (1966)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, dimana dikemukakan bahwa karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada

pemuasan kebutuhan rendah seperti rasa keamanan. Setelah itu terpenuhi, mereka akan mencari kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Herzberg dalam Hasibuan (2007) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor motivasi (*motivation factor*). Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah seperti gaji, upah, kondisi kerja, kebijaksanaan, administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi. Faktor ini sering disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor ketidakpuasan. Sedangkan faktor motivasi adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yakni perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan potensi individu. *Motivation factor* sering juga disebut sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja kepada seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja para pekerja.

2.3.2.2. Teori Proses (*Proces Theory*)

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa teori proses pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini juga merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya. Secara umum teori ini dibagi 2 (dua) yaitu teori keadilan dan teori pengharapan.

1. Teori Keadilan

Teori ini berpandangan bahwa manusia selalu berusaha menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dilakukan untuk organisasi dengan imbalan yang diterima. Jika seseorang merasa bahwa imbalan yang diterima tidak memadai maka akan muncul dua kemungkinan yaitu:

1. Berusaha untuk memperoleh imbalan yang lebih besar atau
2. Mengurangi intensitas usaha dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam melakukan perbandingan antara apa yang mereka sumbangkan dan apa yang mereka dapat sebagai konsekwensinya akan diperoleh kemungkinan antara keadilan (*equity*) dan ketidakadilan (*inequity*). Sesuatu dikatakan adil jika apa yang mereka terima sama dengan apa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sebaliknya ketidakadilan terjadi jika apa yang mereka terima tidak sama dengan apa yang mereka berikan kepada perusahaan.

2. Teori Pengharapan

Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom yang menyatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada satu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Seseorang akan termotivasi melakukan sesuatu hal untuk mencapai tujuan jika mereka meyakini bahwa perilaku mereka mengarah kepada tujuan tersebut. Menurut Vroom dalam Davis (2000) menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor yaitu:

1. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.

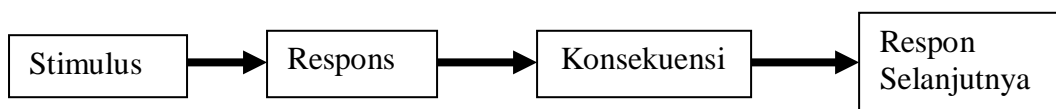
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu).
3. Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Hubungan diantara ketiga faktor di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumentalisasi} = \text{Motivasi}$$

2.3.2.3. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh seorang ahli psikolog yaitu B. F. Skinner, yang menyatakan bahwa tingkah laku dimasa lampau akan mempengaruhi tindakan di masa depan. Secara sederhana proses penguatan tersebut dapat dilihat dalam Gambar 2. 2 ini:



Gambar 2. 2 Kerangka Pikir B.F. Skinner (Bangun 2012).

Apabila seorang pegawai mendapatkan perlakuan positif misalnya pemberian pujian atau hadiah atas prestasinya yang baik, maka untuk selanjutnya pegawai tersebut juga akan menunjukkan kinerja yang baik seperti masa sebelumnya sudah dilakukan. Tetapi jika sekiranya pegawai tersebut mendapatkan perlakuan yang negatif misalnya tidak ada respon yang baik dari pimpinan, maka untuk selanjutnya pegawai yang bersangkutan kemungkinan akan memberikan

respon yang negatif terhadap pekerjaannya karena merasa bahwa sia-sia berkinerja baik namun tidak ada penghargaan. Walaupun dirinya tetap merespon pekerjaannya secara positif, kemungkinan hal ini dilakukan dengan terpaksa bukan dengan kesadaran sendiri.

2.3.3. Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorong akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi, karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak dan Tanjung, 2003)

2.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Setiap orang memerlukan lima kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Maslow sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat kerja. Namun yang paling penting bagi seorang adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi intrinsik), sesuai dengan pendapat G.R. Terry dalam Hasibuan (2007) menyatakan bahwa “Motivasi yang paling berhasil adalah

pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan”. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar.

Berdasarkan penjelasan di atas disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang bersemangat dalam bekerja karena terpenuhi kebutuhannya. Karyawan yang bersemangat dalam bekerja disebabkan telah terpenuhinya kebutuhannya seperti gaji yang cukup, keamanan dalam bekerja, bebas dari tekanan dari pimpinan maupun rekan sekerja, dan kebutuhan lainnya, hal ini berdampak pada kepuasan kerja yang akhirnya mampu menciptakan kinerja yang baik.

2.3.5. Indikator Motivasi Dosen

Dalam melakukan aktifitasnya sebagaimana yang diamanatkan dalam Tri Darma Perguruan Tinggi, seorang dosen perlu dimotivasi dengan harapan agar kinerjanya dapat lebih meningkat. Duryat (2009) menyatakan bahwa motivasi kerja dosen adalah proses yang dilakukan untuk menggerakkan dosen agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun indikator motivasi dosen dapat dilihat melalui (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja, (2) pengembangan diri, (3) kehadiran dalam melaksanakan kerja, (4) kemandirian dalam bertindak, serta (5) kerjasama dengan sesama.

2.4. Teori Tentang Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu tinjauan penting bagi dunia usaha dan karyawan selaku individu. Dalam dunia usaha peranan kepuasan kerja akan

mengarah pada bagaimana perusahaan melihat dan menganalisa perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta faktor-faktor apakah yang pengaruhnya dominan terhadap tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Bagi individu kepuasan kerja akan menjadi ukuran terpenuhi atau tidaknya kebutuhan para karyawan yang tidak hanya bersumber dari lingkungan kerja maupun lingkungan keluarga dan masyarakat namun juga kebutuhan diri (Widodo, 2006)

Hoppeck dalam As'ad (2003: 104) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, akan semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan, akan semakin rendah kepuasan yang dirasakan.

Menurut Blum dalam As'ad (2003, 114), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individual meliputi: umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kegiatan serikat pekerja, dan kebebasan berpolitik.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi: upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja merupakan respon seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respon seseorang meliputi respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi (Indriani dan Christologus, 2012)

Menurut Davis (2000) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kirkman, *et.al.*,(2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sedangkan Martoyo (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan dapat berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*). Balas jasa yang tinggi kalau dirasakan ada dan memadai akan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Martoyo, 2006).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor dimana setiap faktor mempunyai peranan yang berbeda tergantung dari pribadi masing-masing orang.

Luthans (2006) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari: supervisi, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi. Faktor-faktor ini merupakan item instrumen *Job Description Index* yang banyak dipakai para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja. Adapun kuesioner *Job Description Index* yang dibuat oleh Smith, dalam Luthan (2006) terdiri dari:

- a. Perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri.
- b. Perasaan puas terhadap imbalan yang diperoleh.
- c. Perasaan puas terhadap promosi.
- d. Perasaan puas terhadap sikap supervisi.
- e. Perasaan puas terhadap sikap rekan kerja.

Selanjutnya Robbins (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kerja itu sendiri, bayaran, kondisi kerja, kenaikan jabatan, rekan kerja, pengawasan, dan kepribadian. Adapun penjelasan aspek-aspek kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kerja itu sendiri.

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

2. Bayaran

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti dan segaris 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 lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci hubungan antara upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan.

3. Kenaikan jabatan (promosi).

Setiap karyawan menginginkan jabatan yang lebih tinggi. 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 secara adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

4. Kondisi kerja.

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

5. 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.

6. Pengawasan.

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyedia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

7. Kepribadian.

Kepribadian juga mempunyai peran terhadap kepuasan kerja. Beberapa individu dipengaruhi untuk menyukai hampir segala hal, dan individu lain merasa tidak senang bahkan dalam pekerjaan yang tampaknya sangat hebat. Individu yang mempunyai kepribadian negatif biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka.

Sedangkan Thad Green (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai dengan cara memberikan motivasi. Menurutnya ada tiga langkah memotivasi karyawan agar tercapai kepuasan kerjanya yaitu: *promotes confidence, trust and satisfaction*. Herzberg dalam As'ad (2003) menyatakan bahwa faktor motivasi akan mempengaruhi kepuasan kerja yakni motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik disebut dengan istilah *motivator factor* karena dapat memberikan kepuasan kerja bagi pekerja dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja. Jenis motivasi ini merupakan yang terutama dimana mereka akan selalu bergairah dalam melakukan aktifitasnya

karena memandang bahwa pekerjaan itu perlu untuk dilakukan. Termasuk pada sumber kepuasan kerja ialah *Achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Motivasi ekstrinsik disebut dengan istilah *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Apabila faktor ini tidak terpenuhi bukan menjadi sumber berkurangnya kepuasan kerja, melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan. Termasuk dalam faktor ini *company policy relations, working condition, job security* dan *status*.

2.4.3. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yuk (1977) dalam As`ad (2003) menyatakan bahwa teori kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara

membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Dissatisfier* merupakan sumber ketidakpuasan sedangkan *satisfier* merupakan sumber utama kepuasan kerja.

2.5. Teori Tentang Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Depdikbud (2000) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan pengertian kinerja sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan atau kemampuan kerja. Hasibuan (2007) menyatakan bahwa” kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Moehariono (2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Robbins (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah

ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Sedangkan Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

2.5.2. Penilaian Kinerja

Dalam melakukan tugasnya, para pegawai perlu diadakan penilaian terhadap hasil yang dicapai sehingga dapat diketahui prestasi yang sesungguhnya yang diharapkan oleh organisasi dari mereka.

Penilaian kinerja menurut Simamora (2002) adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut Hasibuan (2007) menyatakan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi (Robbins, 2003), yaitu:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum, misalnya dalam hal promosi, transfer, ataupun pemberhentian.
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan

dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.

3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
4. Memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Penilaian terhadap kinerja dapat dilakukan oleh pihak –pihak yang ada dalam organisasi yang bersangkutan, yaitu:

1. Atasan langsung

Penilaian kinerja mayoritas dilaksanakan oleh atasan langsung karena memang merekalah yang bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya. Sekalipun begitu, sejumlah organisasi mengakui mengalami kemunduran dalam hal ini, karena banyak juga pimpinan yang tidak memenuhi persyaratan untuk mengevaluasi. Sementara pimpinan yang lain merasa enggan saat diminta untuk menilai kinerja para pekerja mereka.

2. Rekan kerja

Evaluasi dari rekan kerja (*peers*) adalah salah satu cara yang dapat dijadikan sebagai sumber data penilaian yang paling dapat dipercaya, karena: pertama evaluasi dari rekan kerja sangat erat hubungannya dengan kegiatan. Interaksi sehari-hari memberi mereka sebuah sudut pandang pemahaman yang menyeluruh terhadap kinerja pekerjaan

seorang pekerja. Kedua, evaluasi dari rekan kerja sebagai penghitung hasil akan menghasilkan beberapa penilaian yang mandiri.

3. Pengevaluasian diri sendiri

Karyawan yang mengavauasi kinerjanya sendiri (*self evaluation*), konsisten dengan nilai-nilai seperti swakelola dan pemberdayaan. Evaluasi yang dilakukan sendiri memberi nilai yang tinggi bagi pekerja. Cara ini cenderung mengurangi sifat membela diri yang dilakukan karyawan saat proses penilaian, dan mereka membuat wacana yang baik untuk merangsang diskusi kinerja pekerjaan antara pekerja dengan atasan mereka.

4. Bawahan langsung

Penilaian kinerja dilakukan oleh bawahan langsung seorang pekerja. Evaluasi ini dapat memberikan informasi yang akurat dan rinci tentang perilaku seorang manajer. Masalah yang muncul dengan bentuk penilaian ini adalah kekuatiran akan tindakan balasan dari pimpinan yang dinilai tidak baik. Oleh karena itu kerahasiaan responden sangatlah penting jika evaluasi ini ingin dilaksanakan dengan akurat (Robbins: 2003).

2.5.3. Kinerja Dosen

Sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat 2, bahwa dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sementara itu, profesional

dinyatakan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Kompetensi tenaga pendidik, khususnya dosen, diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diwujudkan oleh dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Menurut Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi melalui program sertifikasi dosen, telah menetapkan indikator mengenai kompetensi yang harus dimiliki seorang dosen dalam menjalankan profesinya. Berdasarkan Buku 1 Pedoman Sertifikasi Dosen Tahun 2008, bahwa terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki seorang dosen dalam menjalankan tugas Tridharma Perguruan Tinggi yaitu : (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi pribadi, dan (3) kompetensi sosial. Keempat kompetensi tersebut harus dimiliki oleh dosen dalam rangka untuk memperoleh sertifikat sebagai pengakuan atas profesi dosen yang profesional. Kemudian, keempat kompetensi tersebut diuraikan ke dalam beberapa indikator sehingga dapat diketahui secara rinci tentang apa yang harus dilakukan seorang dosen dalam menjalankan tugasnya. Masing-masing kompetensi diuraikan sebagai berikut:

1. Kompetensi Pedagogik, merupakan kemampuan mengelola pembelajaran mahasiswa, yang meliputi pemahaman terhadap mahasiswa, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan mahasiswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Beberapa hal yang harus dilakukan seorang dosen adalah:

- a. Kesiapan memberikan kuliah dan / atau praktek/ praktikum.
 - b. Keteraturan dan ketertiban penyelenggaraan perkuliahan.
 - c. Kemampuan menghidupkan suasana kelas.
 - d. Kejelasan penyampaian materi dan jawaban terhadap pertanyaan dikelas.
 - e. Keanekaragaman cara pengukuran hasil belajar.
2. Kompetensi Profesional, meliputi kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing mahasiswa untuk memenuhi standar pengajaran yang sudah ditetapkan. Beberapa hal yang harus dilakukan seorang dosen adalah:
- a. Kemampuan menjelaskan pokok bahasan atau topik secara tepat.
 - b. Kemampuan memberikan contoh relevan dari konsep yang diajarkan.
 - c. Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang / topik yang diajarkan dengan bidang topik lain.
 - d. Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang / topik diajarkan dengan konteks kehidupan.
 - e. Penguasaan akan isu – isu mutakhir dalam bidang yang diajarkan.
 - f. Penggunaan hasil – hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas perkuliahan.
 - g. Pelibatan mahasiswa dalam penelitian / kajian dan atau pengembangan / rekayasa / desain yang dilakukan dosen.

- h. Kemampuan menggunakan beragam teknologi komunikasi.
3. Kompetensi Pribadi, merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan, beriwibawa, menjadi teladan bagi mahasiswa dan berakhlak mulia. Beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang dosen adalah:
- a. Kewibawaan sebagai pribadi dosen.
 - b. Kearifan dalam pengambilan keputusan.
 - c. Menjadi contoh dalam bersikap dan bertingkah laku.
 - d. Satu kata dalam tindakan.
 - e. Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi.
 - f. Adil dalam memperlakukan mahasiswa.
4. Kompetensi Sosial, merupakan kemampuan untuk bersosialisasi dengan mahasiswa, sesama dosen, tenaga administrasi, orang tua atau wali mahasiswa dan juga masyarakat sekitar. Hal ini dapat dilihat dari sifat-sifat sebagai berikut:
- a. Kemampuan menyampaikan pendapat.
 - b. Kemampuan menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain.
 - c. Mengenal dengan baik mahasiswa yang mengikuti kuliahnya.
 - d. Mudah bergaul dengan kalangan sejawat, karyawan, dan mahasiswa.
 - e. Toleransi terhadap keberagaman mahasiswa.

Dosen yang kompeten untuk melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial yang diperlukan dalam praktek pengajaran dan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kompetensi dosen menentukan kualitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen.

2.5.4. Penilaian Kinerja Dosen

Penilaian merupakan bentuk perhatian yang dilakukan atasan kepada dosen yang dapat memberi dorongan agar lebih bersemangat untuk bekerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian, harus dilakukan secara obyektif, jujur, dan perlu ditindak lanjuti.

Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja dosen baik, maka kinerja perguruan tinggi juga akan menjadi baik.

Sebagai tenaga profesional, dosen yang bekerja dan menjalankan profesinya, perlu dilakukan penilaian dalam menjalankan pekerjaannya sebagai pengajar dan pendidik.

Pentingnya penilaian kinerja dosen dikemukakan oleh Aiken Lewis R dalam Narimawati (2005) bahwa penilaian terhadap kinerja dosen penting dilakukan, mengingat dosen dalam posisi strategis dalam mempengaruhi pelaksanaan pendidikan mahasiswanya maka tidak mengherankan apabila pemerintah, orang tua mahasiswa, serta yang lain memperhatikan mutu pendidikan melalui kemampuan seorang dosen.

Berdasarkan jurnal pendidikan *Educational Leadership* (2000) bahwa untuk menjadi profesional dan memiliki kinerja yang baik, seorang dosen dituntut

untuk memiliki lima hal: *Pertama*, dosen mempunyai komitmen kepada mahasiswa dan proses belajarnya. *Kedua*, dosen menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para mahasiswa. *Ketiga*, dosen bertanggung jawab memantau hasil belajar mahasiswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku mahasiswa sampai tes hasil belajar; *Keempat*, dosen mampu berpikir sistematis tentang apa yang akan dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. *Kelima*, dosen seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya. Sehubungan dengan uraian tersebut maka kinerja dosen yang diukur dalam penelitian ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri selaku dosen yang menyangkut tugasnya sebagai pengajar. Berdasarkan kajian teori di atas, hal yang dinilai terdiri dari: 1). kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, 2). menguasai dan mengembangkan metode, 3). menguasai bahan pelajaran dan menggunakan sumber belajar, 4). bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar, 5). disiplin dalam mengajar dan tugas lainnya, 6). kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, 7). melakukan interaksi dengan mahasiswa untuk menimbulkan motivasi, 8). memiliki kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing mahasiswa, 9). mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan 10). paham dalam administrasi pengajaran.

2.6. Kerangka Konseptual

2.6.1. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja

Peningkatan kinerja dari karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang salah satunya adalah iklim organisasi yang kondusif. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap

pekerjaannya. Menurut Wirawan (2007) menyatakan iklim organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Andriani, dkk, (2004) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.2. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja dosen ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung kekuatan motifnya. Hasibuan (2003) berpendapat bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Risetiawan (2010) dengan judul: “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan dan sebaliknya jika motivasi semakin rendah juga akan mengakibatkan menurunnya kinerja dari karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009), bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kerja. Demikian pula dengan Munandar (2001) yang menyatakan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi yang tinggi

cenderung mempunyai kinerja yang tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja dosen.

2.6.3. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen

Setiap perusahaan akan selalu berusaha menciptakan kepuasan bagi karyawannya. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja cenderung akan lebih berprestasi jika dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Robbins (2008) menyatakan bahwa pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif. Demikian juga Davis (2000) menyatakan bahwa tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan keikatan lebih besar atau dapat pula menimbulkan keikatan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya prestasi.

Ada beberapa pandangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi (*satisfaction and job performance*). Menurut Gibson (2000) bahwa terdapat tiga pandangan dalam hubungan kepuasan kerja dengan prestasi, yaitu (1) kepuasan menimbulkan prestasi, (2) prestasi menimbulkan kepuasan, dan (3) adanya unsur imbalan, tetapi tidak ada hubungan yang kuat.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja bahkan hubungan diantara keduanya dapat saling mempengaruhi satu sama lain.

2.6.4. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana mereka melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi dapat memberikan suatu suasana yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi individu maupun kelompok yang

ada dalam organisasi. Apabila tercipta iklim organisasi yang kondusif maka para dosen akan merasa lebih menyenangkan dalam melaksanakan tugasnya yang tentu membuat mereka lebih puas. Menurut Davis (2000) bahwa adanya iklim organisasi yang baik akan mempengaruhi produktivitas pegawai, kinerja dan kepuasan kerja. Rongga *et al.*, (2001) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara iklim organisasi yang lebih berorientasi pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Penciptaan lingkungan kerja maupun iklim organisasi yang menguntungkan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi para karyawan.

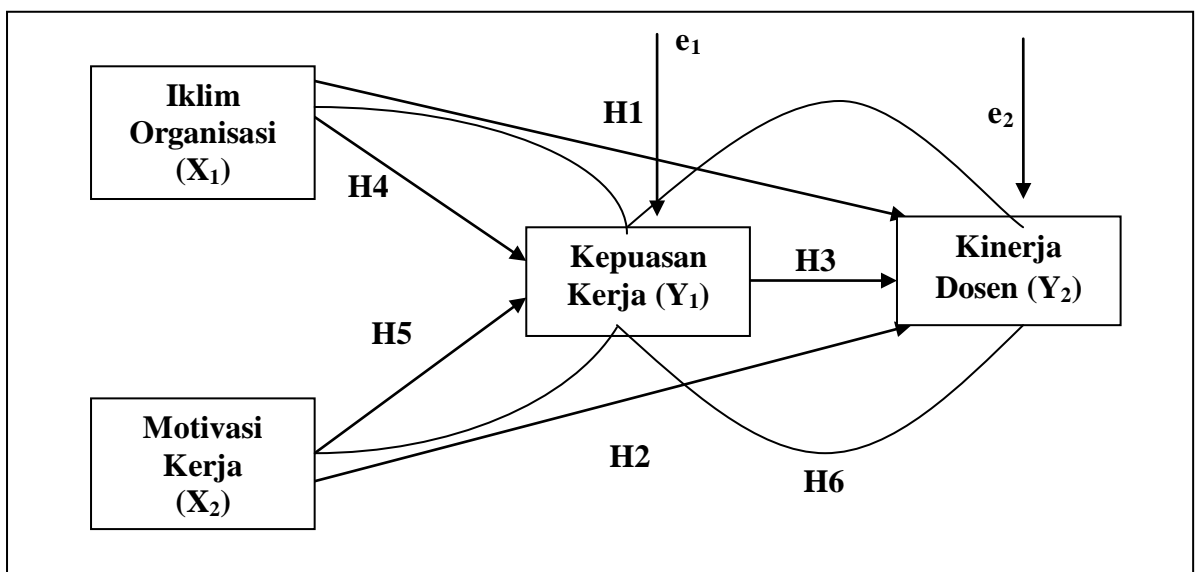
2.6.5. Hubungan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan kekuatan utama melalui mana individu mengalokasikan upaya untuk menghasilkan dan mengembangkan ide-ide inovatif (Yuh-Shy, 2011). Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, seorang pimpinan bertugas untuk memberdayakan semua sumber-sumber yang ada secara efisien dan efektif. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan. Untuk mencapai kondisi tersebut, diperlukan usaha-usaha dalam meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja bagi setiap pegawai. Hal ini dapat terjadi jika pemberian motivasi kerja dapat dilakukan secara optimal. Adanya pemberian motivasi akan dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja dari pegawai. Pendapat ini sesuai dengan

penelitian yang dilakukan Saleem, *et.al.*, (2010) dengan judul “*Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Juga secara keseluruhan bahwa karyawan yang termotivasi, akan memiliki minat yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Tingkat pengaruhnya dapat dilihat dari hasil perhitungan Regresi Linier berupa Adjusted R^2 sebesar 0,263. Menurut Model Motivasi Porter-Lawler dalam Bangun (2012, 326), menyatakan bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebagai ciri dari persepsi individu tentang penghargaan yang mereka terima akan mempengaruhi kepuasan kerja. Disamping itu pendapat Louis A. Allen tentang pentingnya unsur manusia dalam menjalankan roda industri dapat dilihat dalam kutipan berikut: “Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi, dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya”. Dari uraian Allen ini dapat ditarik kesimpulan, bahwa faktor manusia ternyata sangat berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini dapat dicapai dengan pemberian motivasi agar dicapai kepuasan kerja bagi para karyawan, dimana hal ini merupakan kewajiban bagi setiap pimpinan perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi dapat mempengaruhi perilaku manusia sehingga mereka akan lebih berminat terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Emily Hulling (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi berupa *salary*, *benefits*, dan *working condition*. Dalam penelitiannya

disarankan agar perusahaan asuransi di Amerika Serikat lebih memperhatikan kepuasan kerja khususnya agen asuransinya agar mereka tidak sering absen yaitu dengan memberikan motivasi berupa peningkatan gaji, kesempatan promosi dan perbaikan kondisi kerja. Penelitian yang dilakukan Mark A. Emmert *et al*, membahas tentang keterkaitan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja diantara pegawai negeri professional dengan karyawan biasa dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai negeri professional lebih rendah dibandingkan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan biasa.

Berdasarkan kajian teoritis yang telah diuraikan di atas, bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh positif pula terhadap kinerja selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Kajian teoritis tersebut dapat dibuat kerangka konseptual yang terlihat pada Gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

2.6. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada Politeknik Negeri Medan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada Politeknik Negeri Medan.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen di Politeknik Negeri Medan.

H4: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen pada Politeknik Negeri Medan.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen pada Politeknik Negeri Medan.

H6: Iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja pada Politeknik Negeri Medan.