



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) berperan sangat penting dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam penentuan tujuan perusahaan. Setiap perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baik dalam bekerja (Hamali 2016:2). Karyawan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam suatu perusahaan karena mereka adalah kunci utama kesuksesan perusahaan dimasa sekarang maupun di masa mendatang dan merupakan asset sebuah perusahaan untuk membuat perusahaan terus maju dan bertahan dalam perkembangan

perusahaan (Rachmawati, 2016). Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara baik dan professional oleh perusahaan, diharapkan karyawan mampu bekerja secara professional juga dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Menurut Tangkilsan dalam (Dahlan, Haslim & Hamdan, 2017) tercapainya tujuan organisasi salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawan, untuk itu perusahaan harus mampu memperhatikan karyawan, mengarahkan, serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas yang dibebankan padanya mengerti kaitan pekerjaannya dengan tugas orang lain, mengerti target perusahaan, serta mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Secara teoritis Mangkunegara (2017) menyatakan, bahwa pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kuantitas serta kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melakukan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Edison, dkk (2018) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan

sebelumnya. Seperti yang dikemukakan oleh Nimran (2016) kinerja karyawan (*Job Performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang di berikan padanya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengalaman kerja, sehingga karyawan yang berpengalaman akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Malayu S.P Hasibuan, 2016:55). Pengalaman kerja di dapatkan pada karyawan yang telah memiliki jam kerja lebih banyak yang diharapkan akan mempunyai berbagai macam pengalaman dalam memecahkan bermacam-macam persoalan. Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap pegawai mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi (Rahmawati, 2016). Menurut Aristarini (2019:62) Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Menurut Foster (2018:10) pengalaman kerja adalah ukuran mengenai lama kerja/masa kerja yang ditempuh oleh seseorang untuk memahami pekerjaannya sendiri yang dilakukan dengan baik.

Dengan demikian pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Isnaini, *et al.*, (2018) mengatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya semakin banyak pengalaman yang didapatkan oleh seseorang pekerja akan membuat pekerja semakin terlatih dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian Badrianto, *et al.*, (2019) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan adanya pengalaman kerja akan memberikan dampak bagi kemampuan kinerja karyawan dalam menyelesaikan dan mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan mudah karena menurut pengalaman yang mereka punya hal ini memberikan pengaruh yang besar terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian Wulandari, *et al.*, (2017) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya seorang karyawan yang berpengalaman dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Penelitian Ardianto, *et al.*, (2020) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan akan lebih mudah dan cepat dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya, karena mempunyai pengalaman dalam pekerjaannya. Sehingga ini akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian Yulianto dan Khafid (2017:24) pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya

untuk menjadikan seseorang professional haruslah mampu menguasai dan memahami pelaksanaan bidang tugas sesuai dengan profesinya.

Selain pengalaman kerja, motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Fachreza, *et al.*, 2018). Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang penting dalam melakukan pekerjaan dengan maksimal. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperarahkan kehidupan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*) (Hasibuan dalam Sutrisno, 2017). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang professional dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Robbins dalam Irviani & Fauzi, 2018). Motivasi kerja menurut Sudaryo, *et al.*, (2018:62) merupakan bagaimana cara untuk mengarahkan daya dan potensi agar mau bekerja sama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi kerja adalah berbagai macam dorongan dalam upaya untuk memperluas pegawai yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas (Sulistiyani & Rosidah, 2018:280). Seseorang perlu memiliki motivasi yang tinggi dan juga didukung oleh kemampuan yang tinggi agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Apabila kemampuan yang baik itu tidak diimbangi dengan motivasi kerja yang tinggi, komunikasi dengan atasan maupun rekan kerja hingga pemberian intensif atau penghargaan dari perusahaan maka

karyawan tidak dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Dukungan dan dorongan yang diberikan perusahaan juga menimbulkan rasa kepuasan dari diri karyawan terhadap tempat kerjanya, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi. Hal itu pula yang nantinya turut memacu prestasi kerja karyawan dalam perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan tergantung pada peran aktif karyawan, dimana setiap karyawan dalam perusahaan harus mampu berkinerja dengan cara mempunyai motivasi tinggi (Stevan Ivanko dalam Yusuf, 2018).

Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan ini dibuktikan dari penelitian sebelumnya oleh Askun, *et al.*, (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kinerja seseorang. Penelitian Fatimah, *et al.*, (2019) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Penelitian Muhamad Ridwan, *et al.*, (2018) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya motivasi yang tepat maka karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin untuk melakukan pekerjaannya, karena apabila suatu

perusahaan berhasil mencapai tujuannya maka kepentingan para karyawannya pasti akan terjamin. Penelitian Siagian, *et al.*, (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang sangat berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam suatu usaha maupun pekerjaan manusia. Penelitian Rifky, *et al.*, (2017) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bila seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Selain pengalaman kerja dan motivasi kerja, kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan (Sari dan Susilo, 2018). Kepuasan pada setiap karyawan sangat penting karena dengan adanya kepuasan seorang karyawan akan lebih semangat bekerja bila kepuasan yang diperolehnya dari pekerjaan tinggi dan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan pegawai. Menurut Robbins dalam Wibowo (2017:170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Richard *et al.*, (2019) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti pengawasan supervise, gaji, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil dan tidak

merugikan, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan penelitian sebelumnya oleh Hasibuan, *et al.*, (2017) yang menyatakan kepuasan kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bila kepuasan kerja karyawan tinggi maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Penelitian Rahayu, *et al.*, (2018) menyatakan kepuasan kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya jika seorang karyawan merasa puas maka akan terdorong untuk semakin meningkatkan kemampuan kerjanya dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Penelitian Arda, *et al.*, (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin banyak karyawan yang puas dengan gaji, tunjangan, dan keamanan aspek pekerjaan maka semakin mereka akan memberikan loyalitas terhadap pekerjaan mereka. Penelitian Iskandar dan Semba (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya karena kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan karena kepuasan kerja dapat memotivasi karyawan di dalam perusahaan maka dari itu bila kepuasan kerja karyawan tidak terjamin kinerja karyawan pasti akan semakin rendah. Penelitian Noor, *et al.*, (2018:254) kepuasan kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya rasa puas yang timbul maka karyawan akan mampu menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.

PT. Angkasa Semana Rafting adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang pariwisata khususnya wisata arung jeram yang terletak di Br. Pengiyasan Semana-Mambal, Badung, Bali (80352). PT. Angkasa Semana Rafting membutuhkan kinerja yang tinggi dari karyawannya, kinerja tinggi yang dimaksud adalah untuk dapat meningkatkan daya tarik kunjungan wisatawan untuk berkunjung ke rafting agar dapat meningkatkan profit dari perusahaan. Akan tetapi dalam kenyataannya PT. Angkasa Semana Rafting masih belum dapat mengelola SDM secara maksimal sehingga kinerja karyawan masih belum mencapai standar yang diinginkan. Kinerja yang masih rendah tersebut dilihat dari kunjungan wisatawan ke PT. Angkasa Semana Rafting yang masih jauh dari target perusahaan. Berikut merupakan data jumlah kunjungan wisatawan PT. Angkasa Semana Rafting dari 1 Tahun 2019.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Kunjungan Wisatawan Pada
PT. Angkasa Semana Rafting Tahun 2019

NO	BULAN	TARGET (Orang)	REALISASI (Orang)	PERSENTASE (%)
1	Januari	5.000	2.245	44,90%
2	Februari	5.000	6.250	125,00%
3	Maret	5.000	7.450	149,00%
4	April	5.000	3.015	60,30%
5	Mei	5.000	4.475	89,50%
6	Juni	5.000	1.875	37,50%
7	Juli	5.000	5.050	101,00%
8	Agustus	5.000	2.215	44,30%
9	September	5.000	4.975	99,50%
10	Oktober	5.000	1.925	38,50%
11	November	5.000	3.835	76,70%
12	Desember	5.000	2.980	59,60%
	Jumlah	60.000	46.290	77,15%

Sumber : PT. Angkasa Semana Rafting 2020

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa kunjungan Wisatawan ke PT. Angkasa Semana Rafting tidak selalu mengalami kenaikan, penurunan kinerja karyawan terjadi pada bulan Juni dimana target kunjungan yang harus dicapai adalah 5.000 orang sementara realisasinya hanya 1.875 orang. Hal ini menunjukkan penurunan kinerja karyawan dimungkinkan karena faktor internal seperti pengalaman karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Namun tidak menutup kemungkinan dari faktor eksternal seperti kedatangan wisatawan ke Bali secara umum.

Adapun hasil observasi dan wawancara dengan pihak PT. Angkasa Semana Rafting, kurangnya pengalaman kerja karyawan pada perusahaan tersebut yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan. Lulusan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan belum sesuai dengan standar perusahaan dikarenakan masih banyak karyawan bukan lulusan pariwisata ataupun pernah bekerja di bidang pariwisata. Maka dari itu pengalaman kerja sangat diperlukan agar tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja semakin baik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berikut merupakan data masa kerja karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut.

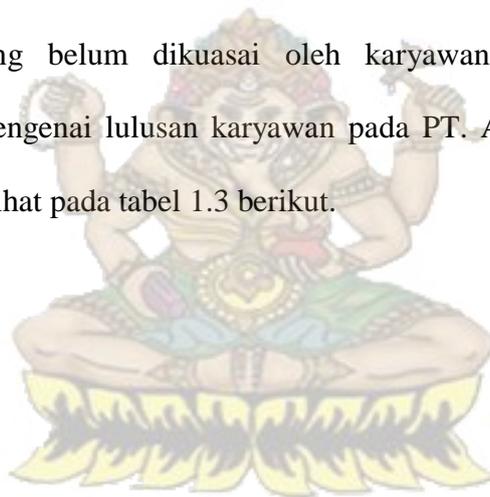
Tabel 1.2
Masa Kerja Karyawan
PT. Angkasa Semana Rafting

No	Masa Kerja	Jumlah Karyawan	Persentase
1	<1 Tahun	12 orang	17,65%
2	1-3 Tahun	23 orang	33,82%
3	4-5 Tahun	28 orang	41,18%
4	>5 Tahun	5 orang	7,35%

	Jumlah	68 Orang	100%
--	--------	----------	------

Sumber : PT. Angkasa Semana Rafting 2020

Berdasarkan tabel 1.2 di atas maka telah didapatkan data jumlah karyawan menurut lama kerjanya yaitu 17,56 persen (12 orang) bekerja selama kurang dari 1 tahun, 33,82 persen (23 orang) bekerja selama 1-3 tahun, sekitar 41,18 persen (28 orang) bekerja selama 4-5 tahun dan sebanyak 7,35 persen (5 orang) karyawan telah bekerja lebih dari 5 tahun. Apabila merujuk dari data di atas maka diketahui bahwa sebagian besar karyawan mempunyai pengalaman kerja kurang dari 5 tahun. Sehingga masih banyak pekerjaan yang belum dikuasai oleh karyawan. Adapun data tingkat pendidikan mengenai lulusan karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting yang dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut.



Tabel 1.3
Tingkat Pendidikan Karyawan
PT. Angkasa Semana Rafting

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan	Persentase
1	SMA/SMK	39	57,35%
2	Diploma	13	19,12%
3	Sarjana	16	23,53%
	Jumlah	68 Orang	100%

Sumber : PT. Angkasa Semana Rafting 2020

Dari data tabel 1.3 diatas maka didapatkan data karyawan menurut tingkat pendidikannya atau lulusan di bidang pariwisata yaitu 57,35 persen (39) orang lulusan dari SMA/SMK, 19,12 persen (13) orang lulusan dari

Diploma, 23,53 persen (16) orang lulusan dari Sarjana. Dilihat dari tabel diatas masih banyak karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting bukan lulusan di bidang pariwisata sehingga belum banyak pengalaman kerja yang dikuasai.

Fenomena yang terjadi pada PT. Angkasa Semana Rafting tentang motivasi kerja adalah kurangnya penghargaan intrinsik seperti promosi jabatan atau pemberian bonus oleh pihak manajemen kepada karyawan contohnya adalah ketika kunjungan wisatawan meningkat datang ke perusahaan tetapi pihak manajemen tidak memberikan bonus terhadap karyawan. Pemberian bonus hanya diberikan pada saat hari raya saja yang berupa Tunjangan Hari Raya (THR). Pihak manajemen juga kurang memberikan uang tambahan terhadap karyawan jika ada lembur dalam bekerja, oleh sebab itu karyawan sering mengeluh jika bekerja melebihi jam kerjanya. Fenomena yang terjadi pada PT. Angkasa Semana Rafting tentang kepuasan kerja adalah imbalan/gaji yang diberikan pihak manajemen kepada karyawan PT. Angkasa Semana Rafting dianggap kurang dan belum sesuai dengan standar upah buruh yang seharusnya diterima sesuai Upah Minimum Kerja (UMK) Kabupaten Badung dan gaji yang sering dibayar terlambat dan kurang memenuhi rasa keadilan serta liburan yang sering tertunda apabila wisatawan yang berkunjung ke perusahaan ramai. Berikut daftar tabel gaji yang diterima karyawan, seperti pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4
Jumlah Gaji Berdasarkan Jabatan
Pada PT. Angkasa Semana Rafting Tahun 2020

NO	JABATAN	JUMLAH KARYAWAN	GAJI POKOK (Rp.)
----	---------	--------------------	---------------------

		(orang)	
1	Manajer Operasional	2	3.500.000
2	<i>Marketing</i>	2	2.700.000
3	<i>Receptionis</i>	4	1.800.000
4	<i>Kitchen</i>	8	1.700.000
5	<i>Waiter/Waitress</i>	8	1.700.000
6	Staff Foto	4	1.700.000
7	<i>Public Area</i>	5	1.500.000
8	Sopir	6	1.500.000
9	<i>Guide Rafting</i>	29	800.000

Sumber : PT. Angkasa Semana Rafting 2020

Tabel 1.4 diatas menunjukkan bahwa gaji yang diterima karyawan masih jauh dibawah Upah Minimum Kerja (UMK) Kabupaten Badung. Dengan demikian karyawan sering mengeluh mengenai gaji yang diberikan pihak manajemen masih dianggap kurang dan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, hampir seluruh karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting belum menerima gaji sesuai dengan Upah Minimum Kerja (UMK) Kabupaten Badung yang sesungguhnya.

Berdasarkan fenomena dari hasil penelitian dan permasalahan yang terdapat pada PT. Angkasa Semana Rafting, maka dalam penelitian ini perlu dikaji mengenai **“Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting?

2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Semana Rafting?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Semana Rafting.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Semana Rafting.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Semana Rafting.



1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan penelitian yang telah disampaikan di atas diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan seperti mahasiswa dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan dapat digunakan sebagai bahan acuan serta referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan

penelitian sejenis di masa yang akan datang, dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan secara praktis serta dijadikan bahan pertimbangan dalam penyempurnaan pengalaman kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan yang dianggap penting dalam mencapai tujuan perusahaan serta mengikuti kinerja yang telah ditetapkan oleh PT. Angkasa Semana Rafting.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan landasan teori *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke sejak tahun 1978 sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2015). Salah satu karakteristik dari *goal setting theory* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berpikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017:11).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang kedua merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*. Di dalam *goal setting theory* harus ada komitmen, komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yaitu merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi dalam bentuk karya nyata (Donni,

2016:269). Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016:228). Kinerja adalah hasil dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, (2015:67).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil karya nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang sesuai tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) Mangkunegara (2015:67-68).

- a. Faktor Kemampuan (*ability*). Secara psikologi faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowlegde + skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- b. Faktor Motivasi (*motivation*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong

diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Kasmir (2016:189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a. Tingkat pendidikan karyawan akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja karyawan. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola pikir dan perilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka semakin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal keterampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.
- b. Supervisi yaitu serangkaian kegiatan membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuannya. Kepemimpinan bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan berupa perbaikan program dan kegiatan perusahaan.

Sasaran ditunjukkan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan perusahaan secara optimal.

- c. Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Agar karyawan benar-benar berkonsentrasi bekerja maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan gaji/pangkat berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.
- d. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai apabila karyawan bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan.
- e. Kemampuan manajerial pimpinan akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Bandari (2016:21) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

e. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3 Pengalaman Kerja

1. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap banyaknya produksi, besar kecilnya dan efisiensi yang dapat dilihat dari hasil produksi tenaga kerja yang diarahkan. Dalam pengertian lain, pengalaman kerja juga dapat diperoleh dengan melewati masa kerja yang telah dilakukan di suatu tempat kerja. Pengalaman kerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang dimanifestasikan dalam jumlah masa kerja akan meningkatkan kemampuan dan kecakapan kerja seseorang sehingga hasil kerja akan semakin meningkat (Marwansyah dalam Wariati, 2016). Sedangkan menurut Kaswan dan Akhyadi (2017:427) Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam

memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik dan diukur sesuai dengan masa kerja dan jenis pekerjaan sesuai periode tertentu. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu, apabila karyawan yang tidak dapat bekerja sesuai yang diharapkan ada beberapa penyebab misalnya, karyawan tidak memahami cara mendapatkan informasi, tidak memiliki kompetensi sesuai tugasnya, tidak memiliki akses atau arahan, tidak ingin melaksanakan tugas, tidak yakin dengan pekerjaannya, dan tidak memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga hal-hal tersebut akan menjadi alasan karyawan yang tidak memiliki kinerja baik (Foster, 2018:342).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaan yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengalaman seorang pegawai dalam bekerja seharusnya dipandang sebagai sumber daya potensial dalam mengelola perubahan dirinya, sehingga karyawan tersebut mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya dalam proses bekerja. Karena pengalaman dapat membangkitkan dan mengundang seseorang untuk melihat semua pekerjaan sebagai peluang untuk terus berlatih dan belajar.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan maka diperlukan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Menurut Handoko (2017:241) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, kerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
- b. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
- c. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*), untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang
- d. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif, untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

3. Indikator Pengalaman Kerja

Ada beberapa faktor yang menentukan berpengalaman atau tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja menurut Foster (2016:43) yaitu:

- a. Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang, sehingga dapat memahami suatu pekerjaan dan telah melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

d. Profesional

Tingkat penawaran jasa atau layanan dengan peraturan dalam bidang yang dijalani dan menerima gaji sebagai upah atas jasanya.

e. Percaya diri

Salah satu aspek kepribadian yang sangat penting dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran ekonomi yang telah ditentukan sebelumnya (Winardi, 2016:6).

Motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau

energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Mangkunegara, 2016:61). Sedangkan menurut Ichsan (2017:93) motivasi kerja adalah penggerak untuk beraksi. Motivasi mengandung pengertian psikis yang berupa pembinaan inspirasi, dorongan untuk sedia bekerja guna melaksanakan pekerjaan secara sukarela. Karena itu pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, karena motivasi kerja merupakan proses untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan.

Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang diberikan seseorang, agar mau melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan, baik itu dalam pencapaian produktivitas efisiensi waktu, penghematan bahan dan kualitas hasil produksi yang memadai.

2. Tujuan Motivasi

Di atas telah diuraikan pengertian daripada motivasi, dan juga perlu diketahui tujuan motivasi di dalam suatu perusahaan. Menurut Hasibuan dalam (Kurniasari, 2018) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.

- f. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Mengefektifkan penggandaan karyawan.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Meningkatkan kinerja karyawan.

3. Jenis Motivasi

Manullang (2016:199) menggolongkan insentif menjadi tiga, yaitu:

a. Finansial Insentif

Finansial insentif atau dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja meliputi upah atau gaji, tetapi juga masuk kedalamnya kemungkinan memperoleh bagian keuntungan dari perusahaan dan soal-soal kesejahteraan meliputi perumahan, pemeliharaan kesehatan rekreasi dan jaminan hari tua.

b. Non Finansial Insentif

- 1) Keadaan kerja yang memuaskan meliputi tempat kerja, jam kerja, pekerjaan yang sesuai dengan keahlian para pekerja dan hubungan kerja.
- 2) Sifat kepemimpinan terhadap keinginan keinginan pegawai seperti jaminan kerja, promosi, keluhan-keluhan, liburan dan hubungan dengan atasan.

c. Sosial Insentif

Sosial insentif merupakan sikap dan keadaan tingkah laku anggota organisasi lainnya terhadap pegawai bersangkutan. Secara umum Gorda

dalam Ardana (2017:168) menyebutkan kebutuhan karyawan dibedakan atas 2 (dua) jenis yaitu:

- 1) Kebutuhan material merupakan kebutuhan alamiah atau naluriah karyawan untuk kelangsungan hidup mereka seperti kebutuhan akan pangan, papan, pakaian, pertumbuhan jasmani, memperoleh keturunan dan sebagainya. Tidak terpenuhinya kebutuhan material karyawan itu menyebabkan karyawan terganggu proses kelangsungan hidupnya bahkan kemungkinan berakibat fatal, misalnya karyawan itu dapat meninggal dunia.
- 2) Kedua, kebutuhan non material merupakan kebutuhan yang secara tidak langsung berhubungan dengan kelangsungan hidup karyawan yang termasuk kebutuhan non material ini antara lain kondisi kerja yang aman, cinta kasih, persahabatan, perasaan memiliki, diterima dalam kelompok, pengakuan, adanya jaminan keamanan, status dan penghargaan.

4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

a. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

c. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk setiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

e. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

f. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mampu mengerjakan pekerjaan dengan seorang diri akan mampu meningkatkan motivasi untuk pegawai lainnya.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Wibowo (2017:501) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat berupa pemikiran dan

perasaan individu terhadap pekerjaannya dan kecenderungan tindakannya. Menurut Priansa (2016:213) kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.. Seseorang bekerja dengan penuh semangat bila kepuasan yang diperolehnya dari pekerjaan tinggi dan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap peningkatan kinerjanya (Edison, dkk, 2016:213).

Robbins dan Judge (2017) kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari hasil evaluasi pada karakteristiknya. Definisi atau pengertian kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan ataupun tidak saat karyawan melihat akan pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja merefleksikan perasaan setiap individu akan pekerjaannya. Sutrisno dalam Hamali (2016:202) kepuasan kerja mengandung arti sebagai berikut menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor- faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil kerjanya yang telah dicapai (Handoko, 2015).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2016:110), kepuasan kerja memiliki beberapa faktor yang menyangkut pengukuran kepuasan kerja itu sendiri, di antaranya adalah:

- a. Kepuasan terhadap gaji atau upah. Pengukuran kepuasan terhadap gaji atau upah terdiri dari:
 - 1) Gaji yang memadai untuk memenuhi tingkat kebutuhan hidup;
 - 2) Gaji yang layak atau sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan;
 - 3) Gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan;
 - 4) Tunjangan yang diberikan pihak perusahaan.
- b. Kepuasan terhadap promosi di perusahaan. Pengukuran kepuasan terhadap promosi terdiri dari :
 - 1) Promosi yang digunakan perusahaan;
 - 2) Promosi dalam perusahaan dilakukan secara adil;

- 3) Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja;
- 4) Kemajuan prestasi di perusahaan.

c. Kepuasan terhadap teman kerja. Pengukuran kepuasan terhadap teman kerja terdiri dari :

- 1) Dukungan dari rekan kerja;
- 2) Kepercayaan terhadap rekan kerja;
- 3) Merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja di perusahaan;
- 4) Rekan kerja yang bertanggung jawab.

d. Kepuasan terhadap supervisi. Pengukuran kepuasan terhadap supervisi terdiri dari :

- 1) Dukungan dari atasan;
- 2) Keyakinan atas kemampuan atasan;
- 3) Kesiediaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan;
- 4) Perlakuan adil dari pihak manajemen perusahaan.

e. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pengukuran kepuasan terhadap pekerjaan terdiri dari :

- 1) Senang dengan pekerjaan yang dilakukan;
- 2) Beban kerja yang ditanggung;
- 3) Menyukai pekerjaan/tidak ingin pindah pada pekerjaan lain;
- 4) Puas atas pekerjaan yang dilakukan

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2017:182-183) indikator yang berhubungan dengan kepuasan kerja, diantaranya adalah:

- a. Kondisi Kerja yang mendukung

Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

b. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

c. Pekerjaan yang menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan dalam menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik terhadap pekerjaan yang dilakukan.

d. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.6 Hubungan Antara Variabel

1. Hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

Pengalaman kerja sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, pegawai akan lebih mudah dan cepat dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya, karena mempunyai pengalaman yang lebih dalam pekerjaannya. Sehingga ini akan meningkatkan kinerjanya dan juga meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di dukung oleh pendapat dari Robbins dan Timothy (2018:162) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja pegawai. Pengalaman kerja adalah salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja, di mana pengalaman kerja pegawai yang mampu membuat pegawai untuk bekerja lebih kreatif dan inovatif karena telah memiliki pengalaman dalam mengatasi suatu masalah dan kendala-kendala dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu penilaian terhadap prestasi kerja menjadi sangat penting bagi suatu organisasi, dimana organisasi juga sebagai alat pendorong untuk meningkatkan kemampun pegawai yang nantinya berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri (Yurniasih dan Suwanto, 2016:117).

Penjelasan di atas mengindikasikan bahwa terdapat hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja mengakibatkan karyawan terbiasa dalam pekerjaannya dan mengetahui dengan baik pekerjaannya. Adanya pengalaman kerja memberikan dampak

bagi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan dan mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan mudah karena menurut pengalaman yang mereka punya. Hal ini akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tercapainya tujuan perusahaan (Basuki, 2017:55).

2. Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja dimana motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu motivasi kerja. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Mangkunegara (2015:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima apabila karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya (Tegar, 2019).

3. Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya yang diwujudkan dalam semangat bekerja. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya tentu akan membuat semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila karyawan dalam perusahaan mempunyai semangat yang tinggi hal ini akan memudahkan karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Sutrisno, 2014:74). Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam mencapai tujuan (Rivai, 2015:475). Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan (Trustorini Handayani dan Lita Wulantika, 2017:43).

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pengalaman kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang kiranya dapat digunakan sebagai acuan, di antaranya adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Isnaini, Nitisemito, Gibson (2018).

Penelitian tersebut berjudul *“The Influence of Motivation and Work Experience on Employee Performance at PT. Yamaha Saka Motor in*

South Tangerang”. Metode yang digunakan adalah explanatory research dengan sampel sebanyak 43 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Yamaha Saka Motor di Tangerang.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Badrianto, Rosinta Situmeang, Erwin (2019). Penelitian tersebut berjudul *“The Influence Of Job Satisfaction And Work Experience On Lecturer Performance Of Pamulang University”*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel 150 dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional random sampling. Selanjutnya penelitian dilakukan dengan menguji tahapan analisis yang meliputi analisis deskriptif angket, uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi linier, uji koefisien korelasi, uji parsial (uji t), uji simultan dan uji determinasi. Hasil penelitian menunjukkan, kepuasan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen Universitas Pamulang.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, Simanjuntak, Afrina (2017) dengan judul *“Effect Of Work Experience And Motivation On Employee Performance At PT. Agro Sinergi Nusantara (Asn) Ujong Beurasok West Aceh”*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan sampel yang berjumlah 31 responden menggunakan metode *saturated*

sampling. Dengan teknik analisis data yaitu analisis regresi linier berganda, berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan hasil bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Agro Sinergi Nusantara Ujong Beurosok Aceh Barat.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Ardianto, Septiani, Kirya (2020) dengan judul *“The Effect Of Organizational Culture, Work Motivation And Work Experience On Employee Performance at UD. Rainbow Bali Iron Work”*. Dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 38 responden dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Yulianto and Khafid (2017) dengan judul *“Effect Of Work Discipline, Work Experience And Salary On Employee Performance At PT. Indo Sugar Pastika In Sragen”*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Indo Gula Pastika Sragen. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu mengambil seluruh sampel sebanyak 80 responden. Metode penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan uji F, uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indo Gula Pastika Sragen.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Askun, Sinambela, Rajput (2018) dengan judul *“The Effect of Work Discipline, Work environment, And Work Motivation On Employee Performance At PT. Bayutama Teknik”* dengan jumlah populasi 62 orang dan sampel 62 orang menggunakan metode sensus. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bayutama Teknik sebesar 187 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah random sampling. Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda, uji instrumen, uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bayutama Teknik.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Fatikah, Munir, Purcell (2019) dengan judul *“Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance: Mediating Role Of Employee Engagement”*. Sampel penelitian adalah perusahaan Teknologi Informasi (TI) yang berlokasi di kota Jakarta dan Bandung, Indonesia. Dengan menggunakan teknik convenience sampling diperoleh 103 responden. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Ridwan, Ikhsan, Vietzal (2018) dengan judul *“The Influence of Incentives and Motivation on Employee Performance of PT. Tozy Sentosa Surabaya”* dengan populasi 63 orang dan sampel 63 responden. Teknik analisis data menggunakan uji instrument, uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tozy Sentosa Surabaya.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Siagian, Samsudin, Fifth Ernawat (2017) dengan judul *“The Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance Of PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang”* dengan sampel yang berjumlah 60 responden. Pengujian hipotesis menggunakan uji F dan uji t dan menunjukkan hasil penelitian bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Rifky, Rifai, Anwar Prabu (2017) dengan judul *“The Effect of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT. Samsung Elektronik Indonesia”* dengan sampel yang berjumlah 65 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda dan menunjukkan hasil penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Samsung Elektronik Indonesia.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan, Akbar, Bangun (2017) dengan judul *“The Effect Of Work Stress, Work Motivation, Work Environment And Job Satisfaction On Employee Performance PT. Bank Central Asia, Tbk Surabaya”* dengan sampel yang berjumlah 210 responden, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif pengolahan data menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Surabaya.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu, M Rizal Yahya, Nura Sahirah (2018) dengan judul *“The Effect Of Career Development, Work Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance”* dengan populasi adalah karyawan MNC Studio dan sampel berjumlah 265 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13. Penelitian yang dilakukan Arda, Prastyo, Adha (2017) dengan judul *“The Influence of Job Satisfaction and Citizenship Behavior (OCB) Organization on Employee Performance (Study On Small and Medium Enterprises of Restaurants in The Region Kambu District, Kendari*

City)” dengan jumlah sampel yaitu 116 responden, teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dan *Citizenship Behavior (OCB) Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

14. Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar, Semba (2017) dengan judul “*The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University*” dengan jumlah populasi sebesar 322 dan sampel 77 menggunakan teknik *convenience sampling* dan menggunakan teknik analisis data yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi, promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Univeristas Mercubuana.
15. Penelitian yang dilakukan oleh Noor, Fajar, and Heru (2018) dengan judul “*Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On Employee Performance in PT. Nesinak Industries*” dengan jumlah sampel 88 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nesinak Industri.