

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Karyawan merupakan aset perusahaan. Kehadiran karyawan begitu sangat penting hingga saat ini, tanpa adanya karyawan tidak akan terjadi kelancaran dan proses produksi suatu perusahaan.

Menurut Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik didalam maupun diluar hubungan kerja. Dari defenisi tersebut maka yang dimaksud dengan tenaga kerja yang melakukan pekerjaan didalam hubungan kerja adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melukan pekerjaan diluar hubungan kerja.

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Hasibuan (2003), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih

dahulu. Subri (2003), mengemukakan karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu Negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

## **B. KINERJA**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja”. Bisa pula berarti hasil kerja, tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja karyawan adalah hasil dari seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2004)

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya ( Herseydan Blanchard: 1993).

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja dari individu sebagai tenaga kerjanya, karena kinerja berarti hasil perilaku atau tindakan yang sejalan dari organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan dan sesuai dengan harapan dari organisasi (Mathis dan Jackson 2001). Sementara menurut Bacal (2001) kinerja merupakan hasil atau usaha yang dicapai dengan kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Kinerja adalah hasil yang harus dicapai sampai pada tingkat tertinggi dalam sebuah pekerjaan yang dijadikan sebagai evaluasi atau peningkatan imbalan oleh sebuah kelompok kerja maupun perorangan (Spencer dan Spencer, 1993).

Kinerja menurut Prabu (2000), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Ambar (2001), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Maluyu (2001), mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovic dan Keeps, 1991).

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian hasil serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Rivai dan Basri, 2005). Lebih lanjut Gibson, dkk (2000) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lain yang dicapai selama periode tertentu melalui usaha yang membutuhkan kemampuan dan keterampilan serta pengalaman.

Kinerja karyawan dikombinasikan dengan kemampuan, usaha dan kesempatan untuk menghasilkan atau menyelesaikan sebuah proses kerja dan pendapat yang sama menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses dari sebuah pekerjaan atau aktivitas dalam waktu tertentu (Bernadin dan Russel, 1998). Lebih lanjut kinerja dapat dideskripsikan sebagai kekuatan atau kelemahan individual atau kelompok kerja.

Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan, Cascio (1992). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, Hersey dan Blanchard (1993).

Dari teori yang ada di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya

## **2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Prawirosentono (1999), kinerja seorang pegawai akan baik jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografi. Menurut Gibson(1997),

variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (1987) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Mitchell, dalam Timpe (1999) motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek yang mendorong rasa saling percaya.

Menurut Robert dan John (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka.
- b. Motivasi.
- c. Dukungan yang diterima.
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Masih menurut Robert dan Jhon (2001) dalam Hafidzurrahman (2007) bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan memiliki unsur berikut: 1) kuantitas hasil, 2) kualitas hasil, 3) ketepatan waktu hasil, 4) kehadiran, dan 5) kemampuan bekerja sama.

Hurber dalam Hafidzurrahman (2007) mengemukakan pentingnya kinerja dipandang dari sudut peran yang dimainkan oleh seseorang melalui perilaku organisasi dalam mencapai hasil organisasi. Peran kinerja tersebut pada dasarnya terdiri dari dua faktor yang saling berhubungan, yaitu:

- a. Faktor pertama, adalah kemampuan (*ability*). Kemampuan ini terdiri dari pengetahuan dan keterampilan seseorang
- b. Faktor kedua, adalah motivasi (*motivation*). Faktor ini terdiri dari sikap dan keadaan kerja. Jadi ada interaksi antara motivasi dengan kemampuan untuk kinerja.

Steers dan Porter juga mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motif-motif pribadi yang berinteraksi dengan lingkungannya. Posisi motivasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan dapat diidentifikasi berdasarkan teori Maslow. Motivasi kerja dimulai dari hirarki yang ketiga, yaitu rasa saling memiliki dan kebutuhan kasih sayang sampai pada aktualisasi diri. Aktualisasi diri merupakan puncak dari motivasi dan kinerja seseorang.

Dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan, maka pengetahuan bidang tugas karyawan yang bersangkutan sangat penting. Senada dengan hal diatas, LMI-CEO dalam Hafidzurrahman (2007) menggambarkan tujuh indikator

kinerja yaitu: kualitas kerja, inisiatif, kerja tim, pemecahan masalah, tanggapan adanya stress, konflik ditempat kerja dan motivasi kerja.

Berdasarkan analisis teori yang telah diuraikan diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan indikator penguasaan tugas, kerja sama, tanggap dalam bekerja, kendala dalam bekerja, menyelesaikan tugas.

### 3. Aspek-aspek Kinerja

Aspek kinerja karyawan menurut prawirosentoso (dalam lubis, 2008) antara lain :

- a. Pengetahuan atas pekerjaan. Kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas karyawan.
- b. Perencanaan dan organisasi. kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi
- c. jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
- d. Mutu pekerjaan. ketelitian dan ketepatan pekerjaan.
- e. Produktifitas. jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan.
- f. Pengetahuan teknis. dasar teknis dan kepra
- g. ktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kerja.
- h. Judgement. kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai.
- i. Komunikasi. kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
- j. Kerjasama. kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.

- k. Kehadiran dalam rapat. kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide.
- l. Kemampuan memperbaiki diri sendiri. kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan atau kursus-kursus.

#### 4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993) *a way of measuring the contribution of individuals to their organization*. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio (1992) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Menurut Bambang (2002) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seseorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Menurut Henry. (2004), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

- a. Tujuan penilaian kinerja



Menurut Syafrudin. (2001), secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan:

- a. Prestasi nyata yang dicapai individu.
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Manfaat penilaian kinerja kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai.
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

b. Metode penilaian kinerja

Beberapa ahli diantaranya, Noe. (1999), Aamodt (1996), dan Anastasi (1993), membagi dan menguraikan metode penilaian kinerja sebagai berikut:

- Rating (*rating method*), rating sistematis yang formal adalah membandingkan seorang karyawan dengan seluruh karyawan lainnya untuk tujuan menempatkan mereka dalam ranking nilai yang sederhana. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan secara longgar dirumuskan, dan penilai(rater) diminta untuk menjawab dimensi-dimensi perilaku itu pada beberapa skala nilai. Skala nilai yang diberikan dapat mencakup yang “sangat bagus”, atau “sangat diinginkan”, hingga “yang sangat jelek” atau “sangat tidak diinginkan”.
- Perbandingan antar karyawan, digunakan untuk memilah-milah bagian-bagian kinerja dan menganalisa komponen-komponennya menggunakan rating antara karyawan.
- Tingkatan (*ranking method*), kategori nilai ditetapkan terlebih dahulu dan didefinisikan dengan hati-hati. Disini rater dipaksa untuk mengurutkan mereka yang dinilai pada satu atau beberapa dimensi kinerja, kemudian hasilnya diranking dari yang paling baik atau paling tinggi hingga ke yang paling jelek atau paling rendah.
- Skala grafik, metode sistematis dari penilaian kinerja dengan penentuan skala untuk sejumlah keterbukaan dari faktor-faktor khusus.
- Daftar, dipergunakan untuk mengurangi beban pada penilai. Penilai tidak mengevaluasi kinerja karyawan tetapi melaporkan.
- Deskripsi pilihan tertutup, digunakan untuk mengurangi atau menghilangkan adanya kemungkinan bisa dari rater, dengan cara rater diminta untuk memilih salah satu dari tiap pasangan pernyataan yang dinilai.

- Skala rating perilaku (*behavior anchored rating scales*), mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir (*end result*). Setiap nilai diakaitkan (*anchored*) dengan perilaku kerja yang spesifik.
- Esai, metode penilaian kinerja atasan menuliskan sebuah narasi yang menjelaskan prestasi kerja bawahannya.

## C. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian

Dalam kehidupan manusia motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu proses kerja, karena setiap manusia memiliki motivasi dan tujuan yang berbeda-beda antara individu yang lain dalam bekerja. Motivasi kerja timbul didalam diri individu tergantung pada kebutuhan yang ingin dipuaskan, maka mendorong individu tersebut untuk melakukan beraneka ragam aktivitas. Dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat kerja atau dorongan kerja seseorang ( Anorogo dan Widiyanti, 1992)

Jones (1995), berpendapat bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subjektif seperti apakah yang timbul dalam organisasi ketika semua ini berlangsung. Sedangkan menurut Kartini (1990), motivasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan.dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri pekerja sosial dan pemahaman motivasi

yang ada diluar diri pekerja sosial, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa, motivasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Hasibuan (1989), pengertian motivasi yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat intristik, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia.

Sedangkan Sondang (1979), memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan. Pengertian yang diberikan Siagian lebih bersifat ekstrinsik karena dorongan yang muncul pada diri seseorang itu dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dari dalam diri. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Malau, yaitu motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja pada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya (Hasibuan, 1989).

Kekuatan motivasi merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi seseorang, mengontrol dan merubah situasi. Kekuatan motivasi seseorang diharapkan dapat menciptakan suatu pengaruh untuk meningkatkan kinerja mereka. Kebutuhan dasar manusia yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan adalah: Motivasi berprestasi (*achievement motivation*), yaitu suatu dorongan untuk mengatasi tantangan untuk maju dan berkembang menuju pencapaian tujuan, Motivasi berafiliasi (*afiliation*

*motivation*), yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain secara efektif atas dasar sosial, Motivasi dengan kekuasaan (*power motivation*), yaitu dorongan untuk mempengaruhi orang, mengendalikan dan merubah situasi. Hal ini didukung oleh penelitian McClelland's yang terfokus pada dorongan-dorongan motivasi yaitu untuk mendapatkan penghargaan (*achievement*), untuk berafiliasi (*affiliation*), dan untuk kekuasaan (*power*).

Berdasarkan pendapat McClelland dan Adward . yang dikutip A. Prabu (dalam Hafizurrahman, 2007) dapat dikemukakan bahwa karakteristik pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain: Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan nyata serta berjuang untuk merealisasikannya, Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya, Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan, dan Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasaibidang tertentu.

Lebih lanjut McClelland mengemukakan untuk ciri orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi antara lain: Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, Berani mengambil dan memikul resiko, Memiliki tujuan yang realistic, Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan, Memanfaatkan umpan balik yang nyata pada semua kegiatan yang dilakukan, Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah deprogram.

Dikutip dari Hafizurrahman (2007), yang juga mengutip pernyataan dari Michael dalam buku manajemen sumber daya manusia, lebih lanjut diuraikan bahwa motivasi memiliki dua bentuk dasar: pertama, motivasi buatan (*ekstrinsic*)

yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Kedua, motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi orang untuk berperilaku/untuk bergerak kearah tertentu. Kenyataannya, bentuk motivasi tersebut saling berkaitan erat, artinya pengaruh yang datang dari luar akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri seseorang. Motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Memahami bahwa disamping semua faktor diatas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

## 2. Faktor-faktor Motivasi

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif didalam diri pegawai, berdasarkan gagasan Herzberg, maka seorang pemimpin harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor sebagai berikut (Manullang, 1987) dalam (Marifa,2005):

### a. *Achievement* (Keberhasilan Pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

### b. *Recognition* (Pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilan langsung ditempat kerjanya,

memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

c. *The Work It Self* (Pekerjaan Itu Sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

d. *Responsibilities* (Tanggung Jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. *Advacement* (Pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Kelima faktor inilah yang melandasi kerangka berpikir program motivasi dalam organisasi. Pengakuan status dapat meningkatkan percaya diri. Pekerjaan yang variatif pada suatu kondisi tertentu akan menjadi perangsang kerja. Latihan disiplin dan pengendalian diri merupakan manifestasi, dan kepercayaan pemimpin kepada anak buah yang sangat strategis adalah untuk memompa

semangat. Terakhir adalah pengembangan diri merupakan puncak yang dapat meningkatkan kehendak pegawai untuk berprestasi.

Selain kelima faktor diatas, menurut Kopelna (1986), imbalan akan berpengaruh terhadap motivasi yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Penelitian Robinson dan Larsen (1990), terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Kolombia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi.

Dalam Ilyas (2001), dijelaskan bahwa setiap personil akan bekerja keras dan sungguh hati bila usaha mereka menghasilkan apa yang mereka inginkan, butuhkan, dan bernilai. Artinya personil akan termotivasi tinggi apabila usaha mereka menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan bernilai. Konsekuensinya, lingkungan kinerja tinggi harus memfasilitasi peluang kepada setiap personil untuk menghasilkan keluaran yang mereka harapkan.

### **3. Aspek-aspek Motivasi**

Menurut Jurgensen (dalam meuthia, 1991) motivasi kerja memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang menimbulkan rasa aman, yaitu segala pekerjaan yang dilakukan dapat menimbulkan rasa aman bagi karyawan tersebut.
- b. perusahaan yang memberikan rasa bangga terhadap karyawan, yaitu tempat dimana karyawan bekerja mempunyai nama baik.
- c. Kesempatan untuk maju, yaitu kesempatan untuk promosi dan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru.



- d. Kelompok kerja, yaitu teman sekerja yang dapat diajak kerja sama dalam melakukan suatu pekerjaan.
- e. Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang sesuai dengan minat, bakat, pendidikan, dan pengalaman.
- f. Gaji, yaitu upah yang tinggi menurut karyawan.
- g. Hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu gaya atasan terhadap bawahan dan atasan yang mempunyai hubungan yang baik dengan bawahannya.
- h. Jam kerja, yaitu waktu kerja yang singkat atau waktu kerja tidak terlalu lama
- i. Kondisi kerja, yaitu keadaan tempat kerja seperti pengaturan udara, kebersihan.

Sedangkan Siegel dan Lane (dalam Sharma, 2002) menjelaskan bahwa aspek motivasi kerja itu meliputi beberapa hal, antara lain:

- a. Motivasi fisik  
yaitu melalui suatu aktivitas bekerja maka kebutuhan untuk kesegaran tubuh secara fisik akan tercapai.
- b. Motivasi income  
Yaitu melalui bekerja maka pegawai mengharapkan akan menerima imbalan yang sesuai dengan tenaga dan pikiran yang diberikan.
- c. Motivasi kepuasan diri  
Yaitu melalui bekerja akan diperoleh suatu kebutuhan kepuasan atas apa yang dikerjakan.
- d. Motivasi aktualisasi diri  
Yaitu kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan diri kepada pimpinan, teman sekerja dan juga kepada lingkungannya.
- e. Motivasi sosial

Yaitu dengan bekerja maka karyawan akan menambahkan pergaulan secara sosial.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki aspek-aspek sebagai berikut: Pekerjaan yang menimbulkan rasa aman, perusahaan yang memberikan rasa bangga terhadap karyawan, Kesempatan untuk maju, Kelompok kerja, Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Hubungan antara atasan dan bawahan, Jam kerja, Kondisi kerja, motivasi fisik, Motivasi income, Motivasi kepuasan diri, Motivasi aktualisasi diri, serta Motivasi sosial.

#### **4. Ciri-ciri Individu yang memiliki Motivasi Kerja**

Sadirman (2000), mengemukakan ciri-ciri individu yang memiliki motivasi kerja, adalah :

- a) Tekun menghadapi tugas ( dalam bekerja terus menerus dalam waktu yang lama , tidak pernah berhenti sebelum selesai)
- b) Ulet menghadapi kesulitan ( tidak mudah putus asa) tidak memerlukan dorongan dari luar untuk berprestasi sebaik mungkin ( tidak cepat puas dengan prestasi yang dicapainya).
- c) Mewujudkan niat terhadap bermacam-macam masalah, senang memecahkan masalah dan lebih senang bekerja mandiri.
- d) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitusaja, sehingga kurang kreatif).
- e) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu) dan tidak mudah melepaskan hal yang diyakininya itu.

Menurut Donald (dalam Sandiman, 2000) mengemukakan ciri-ciri motivasi kerja sebagai berikut :

- a) Motivasi kerja itu mengawali terjadinya perubahan individu, karena menyangkut perubahan energi pada manusia (walaupun motivasi itu penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia dalam bekerja).
- b) Motivasi kerja ditandai dengan munculnya rasa atau feeling, afeksi seseorang dalam hal ini motivasi kerja relevan dalam persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku dalam bekerja.
- c) Motivasi kerja akan dirangsang karena adanya tujuan dalam suatu organisasi dalam bekerja. Motivasi kerja memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terdorong atau terangsang oleh adanya unsur lain dalam hal ini adalah tujuan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri motivasi kerja adalah tekun dalam menghadapi semua tugas, ulet dan senang memecahkan masalah, mewujudkan niat, tidak mau melakukan tugas yang selalu menjadi rutinitas sehingga kurang kreatif serta mempertahankan pendapat.

#### **D. Hubungan Motivasi dengan Kinerja**

Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja adalah motivasi kerja rendah, maka kinerjanya akan rendah pula meskipun kemampuan ada dan baik, serta peluangnya tersedia. Karena kedudukan dan hubungan itu, maka sangatlah

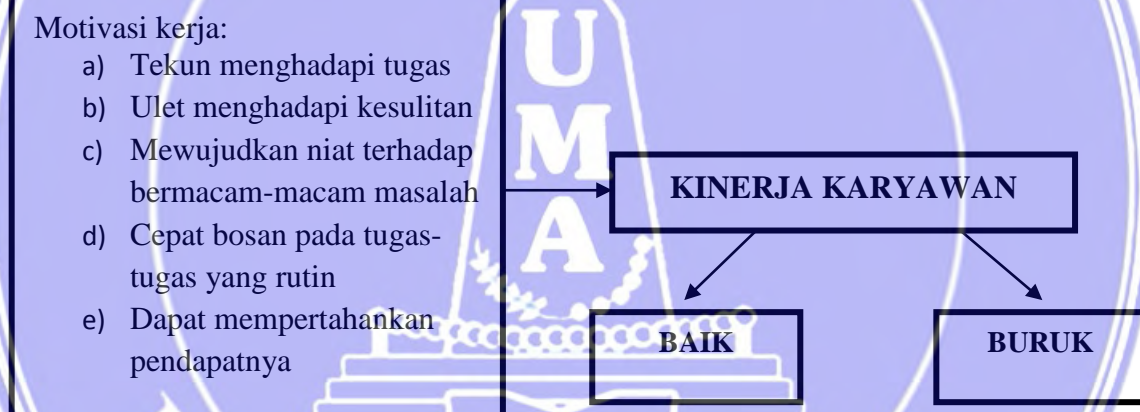
strategis jika pengembangan kinerja individual dimulai dari peningkatan motivasi kerja (Ulfah, 2008).

Menurut Loomba (Aziz, 2003), bahwa kinerja merupakan fungsi dari komponen sumber daya manusia yang meliputi seleksi, motivasi, latihan dan pengembangan. Sedangkan Robbins (1989), menyatakan bahwa kinerja/unjuk kerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Kemudian ditegaskan oleh Dunham (1984), bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi dukungan organisasi, motivasi, kemampuan dan keterampilan individu. Dalam (Aziz, 2003) dikutip pernyataan yang diuraikan Berry dan Huston (1993), bahwa kemauan dan usaha akan menghasilkan motivasi yang akan mendorong melakukan tingkah laku kerja.

Dikutip dari penelitian Kusumaswari (2007), bahwa ada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mathauer dan Imhelf (2006), Kanfer (1999) dalam Mathauer dan Imhelf (2006) menyatakan bahwa motivasi pekerja kesehatan dengan mayoritas 70% responden, ternyata mereka termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya, dimana 30% sisanya menerima motivasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan tetap didalamnya. Dalam penelitian Marifa D. (2005), dijelaskan bahwa memahami nilai dari motivasi karyawan yang bernilai dengan menggunakan *reward* dan *punishment* banyak pimpinan organisasi yang gagal karena terbentur dengan peraturan-peraturan yang ada. Motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Unsur intensitas menyangkut seberapa keras seseorang berusaha. Unsur ini merupakan yang paling difokuskan, bila membicarakan tentang motivasi.

Individu-individu yang termotivasi dan memiliki kinerja yang baik tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. Kusumaswari (2007), mengutip sebuah artikel yang ditulis oleh Accel-Team (2006), mengatakan bahwa motivasi adalah kunci untuk perbaikan kinerja. Masih dalam Kusumaswari (2007), bahwa motivasi untuk memperbaiki kinerja berhubungan dengan perasaan pemenuhan diri, pencapaian dan pengakuan.

### E. Kerangka Konseptual



### F. Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah adanya hubungan positif antara kinerja dengan motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin baik kinerja pada karyawan Dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka akan semakin buruk kinerja pada karyawan.