

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Sedangkan menurut Dessler (1997), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Malthis (2001) terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi bagaimana individu/seorang karyawan dalam bekerja, yaitu (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan

tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada. Mangkunegara (dalam Lucky Wulan Analisa, 2011) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: pertama, efektivitas dan efisiensi. Menurut Prawirosentono (1999) bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Kedua, otoritas (wewenang). Arti otoritas menurut Barnard (dalam Lucky Wulan Analisa, 2011) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut. Ketiga, disiplin. Menurut Prawirosentono (1999) disiplin

adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja. Keempat, inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (1997) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa

berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

2.1.1 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut As'and(1998) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Lawler dan Porter dalam As'ad (1998) yang merumuskan bahwa :

- a. *Human Performance* = *Ability x Motivation*
- b. *Motivation* = *Attitude x Situation*
- c. *Ability* = *Knowledge x Skill*

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) I. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata – rata (110-120) apabila yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.2 Motivasi Kerja

Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 2002).

Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk

tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Mangkunegara (dalam Dian Christina, 2012) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu : (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. (2) teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan 18 istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Hughes et al (dalam Dian Christina, 2012) mengatakan pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting yaitu kompensasi dan pengharapan.

Kompensasi adalah imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalum menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, sedang pengharapan adalah harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya sehingga dapat memacu seseorang untuk maju.

Herzberg (dalam Robbins, 2006) memperkenalkan teori motivasi higieneatau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang

terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg juga menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dari respon yang dikategorikan, diketahui bahwa respon mereka yang merasa senang berbeda dengan respon mereka yang tidak merasa senang. Beberapa faktor tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja dan yang lain terkait dengan ketidakpuasan kerja.

Selanjutnya, untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2006), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari : (1) kemajuan, (2) pengakuan, dan (3) tanggung jawab, sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari : (4) pengawasan, (5) gaji, (6) kebijakan perusahaan dan (7) kondisi pekerjaan.

Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan : (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengkaitkan faktor ini dengan diri mereka. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengkaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti : pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi pekerjaan.

2.2.1 Teori-teori Motivasi

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya.

a. Teori Motivasi Mc Clelland

Menurut David Mc Clelland yang dikutip oleh Gibson (dalam Dian Christina, 2012) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement* = nAch), kebutuhan akan kelompok pertemanan (*needs for affiliation* = nAff) dan kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power* = nPower), dimana apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

b. Teori Herzberg

Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor di dalam teori ini yaitu: faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang

lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan organisasi, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan erat dengan pekerjaan. Perbaikan hubungan pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

c. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi negatif yang dimiliki yakni:

1) Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.

2) Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuantujuan.

3) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.

4) Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut di atas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

1) Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.

2) Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.

3) Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.

4) Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruhan populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhankebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa

kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X.

2.3 Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Mangkunegara (dalam Dian Christina, 2012) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara Malthis (2001) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Menurut Munandar (dalam Dian Christina, 2012) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Penelitian Suharto dan Budhi Cahyono (2005) juga menguji hubungan motivasi dengan kinerja karyawan, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.