

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Umum

2.1.1. Kinerja karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Wirawan (2009) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Mangkunegara (2000) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu: hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, periode waktu tertentu.

Menurut Rivai dan Basri (2005), kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: kemampuan, keinginan dan lingkungan. Disebutkan pula empat aspek kinerja: kemampuan, penerimaan tujuan perusahaan, tingkat tujuan yang dicapai dan interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan.

Yuwalliatin (2006) dalam Reza (2010) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran

kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. Perencanaan kegiatan

2.1.2. Disiplin kerja

Menurut Simamora (Reza, 2010) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004).

Budi Setiyawan dan Waridin (Reza, 2010), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.

- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

2.1.3. Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi merupakan “dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu” (Nawawi, 2006 dalam Reza, 2010). Motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong yang berasal dari dalam diri manusia, yang akan mempengaruhi cara bertindak seseorang. Dengan demikian, motivasi kerja akan berpengaruh terhadap performansi kerja. Beberapa teori motivasi antara lain:

- a. Teori Motivasi Klasik. Dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor. Motivasi para pekerja itu hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Sedangkan kebutuhan biologis itu sendiri adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.
- b. Maslow's Need Hierarchy Theory. Dikemukakan oleh A. H. Maslow pada tahun 1943. Teori ini juga merupakan kelanjutan dari *Human Science Theory Elton Mayo* (1880 – 1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis

dan psikologis berupa material dan non material. Dasar *Maslow's Need*

Hierarchy Theory:

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus – menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

Ada beberapa macam kebutuhan, antara lain :

a) *Physiological Needs*

Physiological Needs (kebutuhan fisik = biologis) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain – lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.

b) *Safety and Security Needs*

Safety and Security needs (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

c) *Affiliation or Acceptance Needs*

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok

karyawan dan lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan – kebutuhan sosial.

d) *Esteem or Status or Egoistic Needs*

Esteem or Status or Egoistic Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Misalnya, memakai dasi untuk membedakan seorang pimpinan dengan anak buahnya dan lain – lain.

e) *Self Actualization*

Self Actualization adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam 2 (dua) hal, yaitu :

- (1) Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.
- (2) Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus – menerus, terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang individu.

c. Herzberg's Two Factors Theory. Menurut teori ini, motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Ada 3 (tiga) hal penting berdasarkan penelitian Herzberg yang harus diperhatikan dalam motivasi bawahan, yaitu :

- 1) Hal – hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- 2) Hal – hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel – embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain – lain.
- 3) Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari – cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1) *Maintenance Factor*

Adalah faktor – faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung

terus – menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

2) *Motivation Factor*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan.

Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

d. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi dikemukakan oleh David Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya, dan nilai insentif yang melekat pada tujuan. Ada 3 (tiga) kelompok kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja seseorang, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)
- 2) Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

e. *ERG Theory Alderfer. Existence, relatedness, and growth (ERG) Theory* ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A. H. Maslow. Aldefer mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.
- 2) Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*).
- 3) Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

f. Teori Motivasi *Human Relations*. Teori ini lebih mengutamakan pada hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaannya dan lingkungannya. Teori ini juga menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak – kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja.

g. Teori Motivasi Claude S. George. Teori motivasi Claude S. George menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan bekerjanya, yaitu :

- 1) Upah yang layak
- 2) Kesempatan untuk maju
- 3) Pengakuan sebagai individu
- 4) Keamanan bekerja
- 5) Tempat kerja yang baik

- 6) Penerimaan oleh kelompok
- 7) Perlakuan yang wajar
- 8) Pengakuan atas prestasi

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005). Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu; perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

- a. Cara berinteraksi.
- b. Menjadi pendengar aktif.
- c. Penyusunan tujuan yang menantang.
- d. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
- e. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

2.1.4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas (Nitisemito, 1998 dalam Pramono, 2011). Sejalan dengan yang dikemukakan Supardi (Potu, 2013), lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.

2.1.5. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992 dalam Reza, 2010). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Menurut Siagian (Reza, 2010), terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yaitu:

A. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
3. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
5. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
6. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

B. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

1. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
2. Dalam menggerakkan bawahannya sering bergantung pada pangkat dan jabatan
3. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

C. Tipe pemimpin yang paternalistik

1. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
2. Bersikap terlalu melindungi
3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
5. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
6. Sering bersikap mau tahu.

D. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

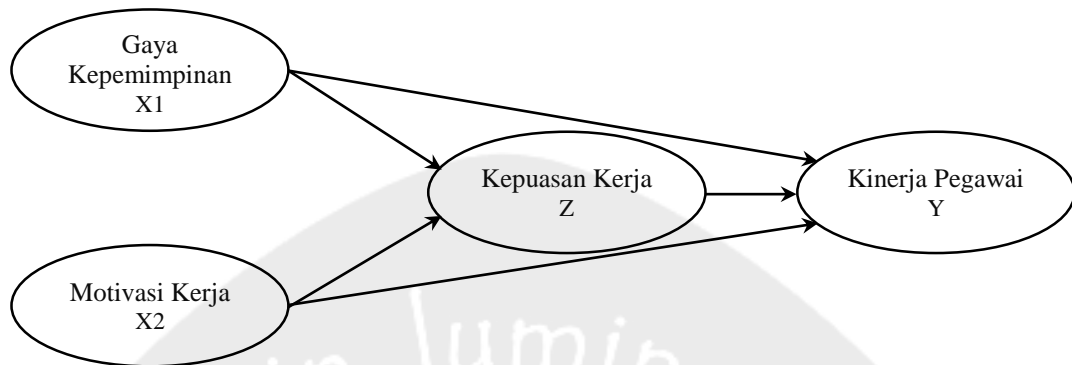
E. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

1. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
2. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan
3. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
4. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

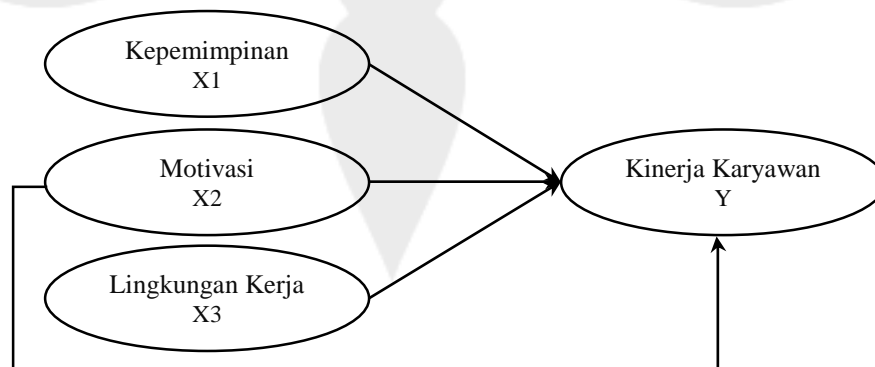
2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian Pariaribo (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Kabupaten Supiori, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kerangka penelitian yang diajukan seperti gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian Noack Pariaribo (2014)

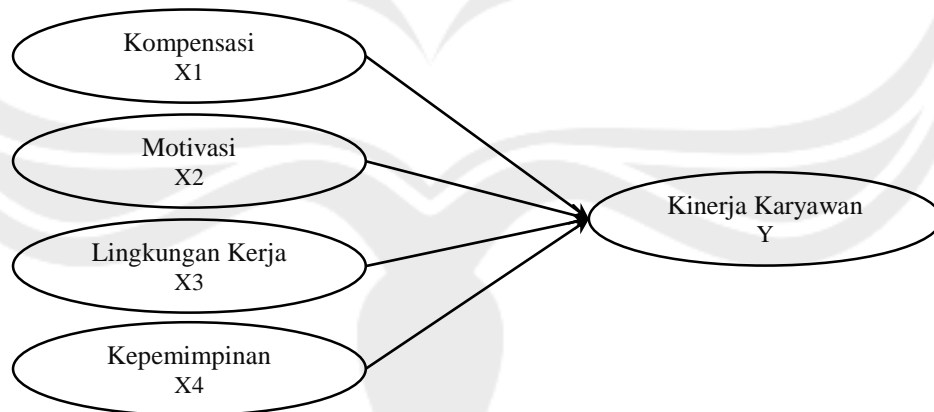
Penelitian Potu (2013) dengan judul Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, pengumpulan data dengan metode survey yang bersumber dari data karyawan Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun kerangka pemikiran penelitian ini adalah:



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian Aurelia Potu (2013)

Penelitian Sari, dkk (2012) meneliti Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Pramono (2011) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Mitra Pratama Semarang. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, dan metode analisis data menggunakan regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara kompensasi, motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

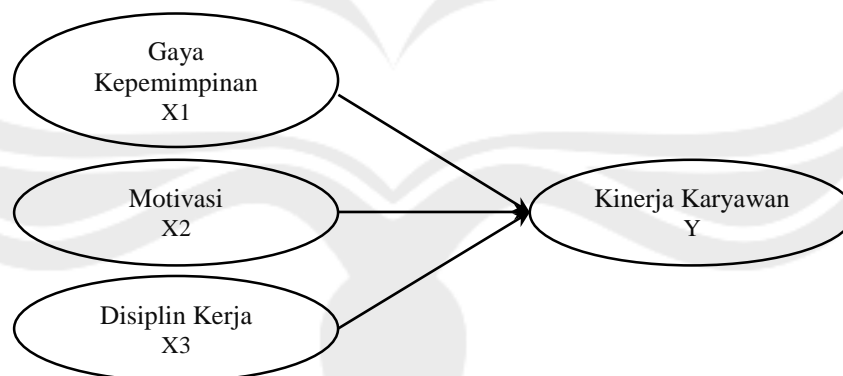


Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian Agus Pramono (2011)

Penelitian Octaviana dan Ariefiantoro (2011) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Kontraktor PT. Wineh Pandawangi

Semarang. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan metode pengumpulan data kuesioner dan studi pustaka. Alat analisis yang dipergunakan adalah uji validitas, reliabilitas, dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Reza (2010) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan metode pengumpulan data kuesioner, observasi dan studi pustaka. Alat analisis yang dipergunakan adalah uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian Regina Aditya Reza (2010)