

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Pada bagian ini akan disajikan beberapa penelitian yang mempunyai kaitan dengan judul yang diteliti. Penelitian mengenai Deskripsi Kerja (Deskripsi Kerja), motivasi dan Kinerja cukup banyak dilakukan, dimana pada intinya dari setiap penelitian diperoleh kesimpulan bahwa Deskripsi Kerja dan motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan, penelitian yang berhubungan dengan judul ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi Fadilla Lubis (2009), dengan judul Analisis Pengaruh Deskripsi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Astra International Tbk - Astraworld Kantor Perwakilan Sumatera.

Batasan operasional dalam penelitian tersebut menggunakan Deskripsi Kerja sebagai variabel bebas (X) dan prestasi kerja sebagai variabel terikat (Y). Penelitian menggunakan metode Analisis Regresi Sederhana serta Validitas dan reliabilitas. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah Deskripsi Kerja memiliki pengaruh terhadap Prestasi kerja secara signifikan dan di pengaruhi juga oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti seperti kemampuan individual, gairah kerja, peluang untuk berprestasi, umpan balik kinerja dan imbalan dari kinerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Anggia (2005), dengan judul Pengaruh Deskripsi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT (Persero) Bhanda Graha Reksa Cabang Medan.

Dalam penelitian ini Deskripsi Kerja sebagai variabel bebas (X) dan prestasi kerja sebagai variabel terikat (Y). Penelitian menyatakan bahwa Deskripsi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,560. Hal ini berarti bahwa dengan adanya kejelasan Deskripsi Kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan.

3. Penelitian Heru Irawan Aji (2004) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Indomarin Malang.

Dalam penelitian ini variabel motivasi adalah Kebutuhan fisiologis (X_1), Kebutuhan rasa aman (X_2), Kebutuhan sosial (X_3), Kebutuhan penghargaan (X_4) dan Kebutuhan aktualisasi diri (X_5) terhadap Prestasi Kerja (Y). Pada penelitian ini diketahui bahwa dalam perhitungan analisis korelasi guna melihat hubungan masing-masing variabel didapatkan nilai hubungan antara Kebutuhan fisiologis (X_1) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,8125 atau 81,25%, hubungan antara Kebutuhan rasa aman (X_2) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,7578 atau 75,78%, hubungan antara Kebutuhan sosial (X_3) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,8052 atau 80,52%, hubungan antara Kebutuhan penghargaan (X_4) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,8025 atau 80,25% dan hubungan antara Kebutuhan aktualisasi diri (X_5) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,8005 atau 80,05%. Sedangkan hasil analisis untuk mengetahui pengaruh (regresi berganda)

didapatkan hasil bahwa pengaruh antara Kebutuhan fisiologis (X_1) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,8344 atau 83,44%, pengaruh antara Kebutuhan rasa aman (X_2) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,7925 atau 79,25%, pengaruh antara Kebutuhan sosial (X_3) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,7821 atau 78,21%, pengaruh antara Kebutuhan penghargaan (X_4) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,6575 atau 65,75% dan pengaruh antara Kebutuhan aktualisasi diri (X_5) terhadap Prestasi Kerja (Y) sebesar 0,6852 atau 68,52%. Dengan demikian hubungan yang paling kuat antara motivasi terhadap prestasi kerja terdapat pada variabel Kebutuhan fisiologis (X_1) demikian pula dengan pengaruh antara motivasi terhadap prestasi kerja terdapat pada variabel Kebutuhan fisiologis (X_1). Dalam penelitian ini diketahui bahwa pemenuhan akan Kebutuhan fisiologis (X_1) merupakan faktor pendorong yang paling dominan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Adapun persamaan dan perbedaaan hasil penelitian terdahulu maupun penelitian yang dilakukan oleh penulis secara singkat dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1

Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu dan Penelitian yang dilakukan peneliti

Peneliti / Tahun/ Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
Fauzi Fadilla Lubis (2009), dengan judul Analisis Pengaruh Deskripsi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Astra International Tbk - Astraworld Kantor Perwakilan	Metode Kuantitatif	Deskripsi Kerja memiliki pengaruh terhadap Prestasi kerja secara signifikan dan di pengaruhi juga oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh	Persamaan : Hasil penelitian menunjukkan Deskripsi Kerja (Deskripsi Kerja) dapat meningkatkan kinerja Perbedaan :

Sumatera.		peneliti seperti kemampuan individual, gairah kerja, peluang untuk berprestasi, umpan balik kinerja dan imbalan dari kinerja.	Menggunakan metode penelitian yang berbeda dan hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu Deskripsi Kerja
Anggia (2005), dengan judul Pengaruh Deskripsi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT (Persero) Bhanda Graha Reksa Cabang Medan.	Metode Kuantitatif	Deskripsi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,560.	Persamaan : Hasil penelitian menunjukkan Deskripsi Kerja (Deskripsi Kerja) dapat meningkatkan kinerja Perbedaan : Menggunakan metode penelitian yang berbeda dan hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu Deskripsi Kerja
Heru Irawan Aji (2004) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Indomarin Malang.	Metode Kuantitatif	Pemenuhan akan Kebutuhan fisiologis (X1) merupakan faktor pendorong yang paling dominan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.	Persamaan : Hasil penelitian menunjukkan Motivasi dapat meningkatkan kinerja Perbedaan : Menggunakan metode penelitian yang berbeda dan hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu Motivasi
PENELITIAN YANG DILAKUKAN PENULIS Peranan Deskripsi Kerja dan Motivasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. BTPN, Tbk Cabang Malang	Penelitian Deskriptif	Dengan adanya Deskripsi Kerja yang sesuai dan Motivasi yang tinggi, Kinerja karyawan meningkat	Merupakan jenis penelitian Deskriptif yang menggambarkan peranan dari Deskripsi Kerja dan Motivasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan

B. Tinjauan Teoritis

1. Deskripsi Kerja (Deskripsi Kerja)

1.1 Pengertian Deskripsi Kerja

Deskripsi Kerja menggambarkan dengan jelas peran dan fungsi individu dalam perusahaan yang mempunyai wewenang, tugas-tugas dan kewajiban yang spesifik. Menurut Hasibuan (2007:33) Deskripsi Kerja (Deskripsi Kerja) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Menurut Dessler dalam Rachmawati (2008:40) Deskripsi Kerja adalah *“a list of the tasks duties and responsibility that a particular job entails”*(daftar tugas tugas dan tanggung jawab yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu).

Beberapa pendapat lain dari para ahli mengenai Deskripsi Kerja antara lain :

- a. Menurut Armstrong dalam Suwatno dan Priansa (2011:84) : *“ A Deskripsi Kerja defines what a job holders are required to do in terms of activities, duties or tasks. They are prescriptive and inflexible, giving people the opportunity to say : ‘it’s not in my Deskripsi Kerja’, meaning that they only to do the tasks listed there. They are more concerned with tasks than outcome and with the duties to be performed rather than the competencies required to perform them (technical competencies covering knowledge and skills and behavioural competencies).”* Bahwa deskripsi kerja mendefinisikan apa saja yang pejabat perlukan untuk melakukan kegiatan, pekerjaan atau tugas. Pemegang jabatan memiliki preskriptif dan tidak fleksibel, memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengatakan : ‘ ini bukan dalam deskripsi pekerjaan saya’, yang berarti bahwa pejabat hanya perlu melakukan tugas yang terdaftar di sana. Pejabat lebih peduli dengan tugas daripada hasil, dan tugas yang ditampilkan daripada kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan itu (kompetensi teknis meliputi pengetahuan dan keterampilan serta kompetensi perilaku).
- b. Menurut Dubois dalam Suwatno dan Priansa (2011:84), *“ A Deskripsi Kerja which tell what the incumbent does, and job specification, which clarifies the minimum requirements necessary to qualify for a job, are mayor output of job analysis. Deskripsi Kerja s and job specifications, in turn, are the key to such HR function as employee requirement, selection, training, and performance management. One problem with traditional*

Deskripsi Kerja *is that they are written only to clarify those activities job incumbents are supposed to perform and may not clearly describe measurable worker outputs or results that meet the requirements for organizational success*". Bahwa deskripsi kerja, yang menunjukkan apa yang dilakukan pemegang jabatan, dan spesifikasi pekerjaan, yang menjelaskan persyaratan minimum yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, merupakan hasil utama dari analisis jabatan. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, pada gilirannya, merupakan kunci untuk fungsi-fungsi SDM seperti rekrutmen karyawan, seleksi, pelatihan dan manajemen kinerja. Permasalahan utama dalam Deskripsi Kerja tradisional adalah bahwa mereka ditulis hanya untuk menjelaskan pekerjaan yang mapan, yang seharusnya untuk melakukan, dan tidak jelas dalam menggambarkan hasil kerja yang terukur, atau hasil kerja yang memenuhi persyaratan untuk keberhasilan organisasi.

- c. Pynes dalam Suwatno dan Priansa (2011:84) : "*A Deskripsi Kerja is a summary of the most important future of a job. It states the nature of the work involved and provides information about tasks, responsibilities, and context. Information typically found in Deskripsi Kerja s includes the job title, job family, job summary, task statements, reporting relationship, and job context indicators*". Bahwa deskripsi kerja merupakan ringkasan dari fitur yang paling penting dari pekerjaan. Ini menyatakan sifat dari pekerjaan yang terlibat dan memberikan informasi tentang tugas, tanggung jawab, dan konteks. Informasi yang biasanya ditemukan dalam deskripsi pekerjaan meliputi jabatan, pekerjaan, keluarga, ringkasan pekerjaan, laporan tugas, hubungan pelaporan dan indikator konteks pekerjaan.

Dari beberapa definisi yang telah disampaikan para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Deskripsi Kerja merupakan suatu metode yang digunakan perusahaan untuk membuat pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan dan manajemen dalam perusahaan, lebih teratur, efektif dan efisien dalam mengerjakan pekerjaannya masing-masing melalui pemberian catatan tertulis yang di dalamnya terdapat batasan wewenang, tanggung jawab serta tugas yang harus dikerjakan karyawan saat bekerja. Deskripsi Kerja yang mengatur wewenang dan tanggung jawab dari karyawan maupun manajemen ini, dapat mempermudah perusahaan dalam pengambilan keputusan.

1.2 Konsep dalam Menyusun Deskripsi Kerja

Deskripsi Kerja sangat penting sekali perlu dipahami sebagai seorang karyawan sebab dengan Deskripsi Kerja yang jelas maka pekerjaan-pekerjaan yang dilakukanpun akan jelas dan akan menjadi lebih efisien dan efektif terhadap semua pekerjaan yang dilakukan. Deskripsi Kerja yang dibuat dan diterapkan perusahaan bukan hanya membuat karyawan menjadi mengetahui tentang tugas dan tanggung jawab karyawan sesuai dengan posisi atau jabatan yang dipegang namun karyawan juga menjadi tahu siapa atasan karyawan dan siapa bawahan dari setiap karyawan tersebut. Sehingga pembuatan Deskripsi Kerja yang baik sangat diperlukan oleh perusahaan.

Memang akan ada beberapa kendala yang dihadapi jika seorang karyawan yang hanya menguasai Deskripsi Kerja yang diberikan padanya saja sehingga karyawan tersebut tidak boleh atau tidak bisa diminta tolong oleh departemen yang lain jika ada pekerjaan yang perlu bantuan dari departemen lainnya. Keadaan ini merupakan suatu keuntungan untuk departemen yang lain, namun di satu sisi memang sumber daya manusia di dalam unit departemen tersebutlah yang harus benar-benar mengefisienkan pekerjaan yang ada dan bagaimana cara atasan dari departemen tersebut mengaturnya. Salah satu cara menyelesaikan suatu pekerjaan, dapat dilakukan dengan membentuk tim, dengan cara kerja tim, pekerjaan akan lebih cepat dan dapat terselesaikan dengan baik.

Setiap karyawan dalam perusahaan sudah memiliki Deskripsi Kerja nya masing-masing dan diharapkan dapat membantu dalam menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaannya. Namun jika ternyata rekan kerja dalam satu departemen

yang sama membutuhkan bantuan dan sekalipun berbeda Deskripsi Kerja maka dalam hal ini karyawan masih dapat memberikannya karena masih dianggap sejalan dan berhubungan. Oleh sebab itu Deskripsi Kerja yang dimiliki setiap karyawan bisa menjadi lebih efektif dan efisien bila karyawan dapat bekerja dalam satu tim.

Penyusunan Deskripsi Kerja biasanya dilakukan melalui suatu analisis jabatan (*Job Analysis*). Pada saat Analisis Jabatan yang dilaksanakan, maka akan dilakukan penelitian terhadap aspek-aspek jabatan melalui pengamatan atau pengisian kuesioner baik secara tertutup maupun terbuka (wawancara) oleh mereka yang menduduki suatu jabatan tertentu (manajemen perusahaan). Berdasarkan hasil pengumpulan data ini, kemudian akan dilakukan analisis jabatan yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk Deskripsi Kerja. Sering juga terjadi, Deskripsi Kerja dibuat terlebih dahulu tanpa melalui analisis jabatan terutama pada perusahaan (atau struktur organisasi) yang baru dibentuk. Kadaan ini, lebih tepat untuk dikatakan sebagai disesuaikan menurut kondisi ataupun kenyataan yang terjadi pada saat diimplementasikan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 86), di dalam menyusun sebuah Deskripsi Kerja ada lima konsep dasar yang dasar dijadikan pertimbangan, yaitu:

- a. Deskripsi Kerja adalah suatu dokumen singkat dari informasi faktual yang merupakan tugas-tugas yang harus dilakukan dan merupakan pertanggungjawaban yang melekat erat pada sebuah jabatan tertentu.
- b. Dalam Deskripsi Kerja akan teruraikan garis-garis besar lingkup jabatan tersebut dan jabatan-jabatan lainnya dalam organisasi/perusahaan dan prasyarat - prasyarat jabatan yang telah ditetapkan perusahaan.
- c. Deskripsi Kerja selalu mendasarkan pada hakekat pekerjaan daripada individu yang melaksanakannya, dengan demikian orientasi yang termasuk di dalam Deskripsi Kerja akan menekankan pada aktifitas-aktifitas yang harus dilakukan oleh individu yang memegang jabatan itu.

- d. Deskripsi Kerja juga mengenai informasi-informasi yang selektif yang diperoleh dari laporan analisis jabatan. Oleh karena itu Deskripsi Kerja akan menampilkan pernyataan-pernyataan (*statements*) yang relevan dengan jabatan tersebut.
- e. Data yang tercatat dalam Deskripsi Kerja akan lebih ditekankan pada hakekat atau sifat dari jabatan yang bersangkutan.

Dari beberapa uraian dan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan sebuah Deskripsi Kerja yang baik dan dapat diimplementasikan di perusahaan, harus dilakukan semaksimal mungkin. Maksudnya, semua aspek yang berkaitan dalam penyusunan Deskripsi Kerja harus dipilih dan ditetapkan dengan baik serta disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Semua tahapan sebelum menyusun *Final Job Description* (Deskripsi Kerja akhir yang akan diimplementasikan perusahaan) harus dilakukan secara cermat dan tepat. Semua hal yang diperlukan dalam penyusunan Deskripsi Kerja juga harus dipertimbangkan dengan baik, karena ini akan menentukan berhasil atau tidaknya Deskripsi Kerja yang diterapkan perusahaan tersebut.

1.3 Isi dari Deskripsi Kerja

Penyusunan Deskripsi Kerja akan sangat terkait erat dengan struktur organisasi yang ada di perusahaan. Pembuatan Deskripsi Kerja dalam sebuah perusahaan yang belum ada dalam struktur organisasi perusahaan adalah sia-sia belaka, karena bersamaan dengan selesainya pembuatan Deskripsi Kerja maka struktur organisasi serta jabatan-jabatan yang ada di perusahaan tersebut sudah akan berbeda dengan yang dinyatakan dalam Deskripsi Kerja tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa penyusunannya Deskripsi Kerja juga akan berhubungan dengan masalah waktu dan biaya. Waktu pembuatan Deskripsi Kerja biasanya setelah beberapa minggu/bulan, Deskripsi Kerja baru dapat dikeluarkan untuk

penyusunan, maka masih diperlukan pula waktu beberapa minggu/bulan lamanya untuk memeriksa, mengevaluasi dan memperbaiki isi daripada Deskripsi Kerja tersebut, sebelum hasil dapat diterima dan diputuskan oleh manajemen untuk diimplementasikan. Kemudian hasil dari pemberian Deskripsi Kerja ini masih harus dipelihara dan dievaluasi secara kontinyu supaya tetap *up-to-date*.

Penyusunan Deskripsi Kerja sebuah perusahaan seharusnya dilaksanakan sendiri oleh para pejabat-pejabat yang duduk dalam struktur organisasi yang ada. Dasar pertimbangan utamanya adalah hanya para pejabat – pejabat itulah yang paling tahu dan paham mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan, wewenang maupuntanggung-jawab yang ada, dan sebagainya. Namun bila perusahaan tidak memiliki personil yang ahli (*company specialist*) untuk melaksanakan penyusunan Deskripsi Kerja maka penyusunannya dapat dilakukan dengan bantuan konsultan dari luar secara bersama-sama. Proses seperti ini akan berlangsung jauh lebih lama berhubung konsultan tersebut harus mengenal dan mempelajari terlebih dahulu mengenai sesuatu yang ada dalam organisasi perusahaan dan semua jabatan dalam perusahaan.

Proses penyusunan Deskripsi Kerja akan diawali dengan kegiatan pengumpulan data baik melalui pengamatan lapangan, kuesioner, wawancara dengan para pemegang jabatan yang ada maupun lewat data sekunder (melalui : referensi, studi literature). Bahan-bahan yang terkumpul tersebut kemudian harus diolah dan disusun kembali serta diseragamkan untuk setiap jabatan yang sama juga dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan maupun persyaratan yang bersifat umum. Hasil penyusunan awal yang berupa *draft* Deskripsi Kerja

kemudian harus dievaluasi dan didiskusikan kembali dengan individu yang memegang jabatan untuk kemudian diteliti kebenarannya. Berdasarkan evaluasi dan koreksi yang dilaksanakan kemudian disusun *final* Deskripsi Kerja dan akhirnya bisa diimplementasikan. Deskripsi Kerja bukanlah sesuatu hal yang bersifat konstant (permanen) oleh karena itu tindak lanjut (*follow up*) berupa evaluasi secara kontinyu tetap diperlukan agar Deskripsi Kerja akan selalu *up-to-date* (tidak termakan jaman). Deskripsi Kerja pada dasarnya menggambarkan tentang bagaimana kenyataan suatu kegiatan/pekerjaan dilakukan.

Setiap komponen dalam perusahaan (karyawan dan manajemen) harus melakukan setiap pekerjaannya dengan seefektif mungkin, Sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik tanpa harus mengulangi mengerjakan kembali karena ada kesalahan. Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011 : 86) menerangkan faktor – faktor yang mempengaruhi efektifitas kerja sesuai dengan Deskripsi Kerja (*The Significant Factor's Behind The Success of Job Description*) antara lain :

- a. *Span of Knowledge*. Luasnya jangkauan pengetahuan dan pengalaman pemimpin.
- b. *Span of Time/ Flexitime/ Flexiyears's*. Batas waktu dimana orang bekerja dalam suatu bidang tertentu ditentukan oleh waktunya.
- c. *Span of Energy/ Value of Mix Work Force*. Batas daya tahan seseorang dalam pekerjaan spesifik, ditentukan oleh kemampuan yang ada dalam dirinya, baik mental maupun fisik.
- d. *Span of Attention*. Batas konsentrasi seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan hanya terbatas pada suatu masalah saja atau suatu bidang saja.
- e. *Span of Personality*. Batas – batas kepribadian. Kewibawaan yang timbul dari dirinya dan tugasnya.
- f. *Span of Ability*. Batas – batas keahlian dan perbedaan dalam perbedaan keahlian, pendelegasian inisiatif, sentralisasi wewenang, pembagian fungsi dan tugas, tuntutan dari para pekerja dalam tugas yang sama (*labours needs occupation*).

Faktor-faktor Deskripsi Kerja itu harus dalam sejumlah informasi agar bermanfaat. Urutan yang disarankan Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011 : 86-87) meliputi isi suatu jabatan (*job content*), antara lain :

- a. Identifikasi Jabatan (*Job Code/Job Title/Job Summary*). Kode jabatan, nama jabatan, nama jabatan padanan.
- b. Sifat Jabatan. Uraian tugas wewenang dan tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain (siapa atasan dan bawahan), supervise yang diperlukan, peralatan mesin yang digunakan, kondisi kerja, dan istilah khusus yang diketahui.
- c. Ringkasan Jabatan. Simplifikasi jabatan/uraian singkat jabatan/gambaran jabatan, syarat kualifikasi pemangku jabatan, pelaksanaan kerja, prestasi kerja yang harus dicapai, tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pekerja dalam suatu jabatan tertentu (*job required performance*).
- d. Persyaratan Jabatan. *Job qualification, job requirement, minimum hiring requirement, dan job classification*.
- e. Supervisi. Yang diberikan dan diterima / korelasi atasan dan bawahan dalam tingkat pengawasan tingkat pengawasan terbuka (*loop supervision*), supervisi umpan balik (*feed back supervision*), dan supervisi berkesinambungan (*rolling supervision*).
- f. Hubungan Jabatan. Kondisi individu dan kelompok antar departemen dapat bekerjasama.

Selanjutnya Deskripsi Kerja seringkali pula akan dilengkapi dengan spesifikasi dan kondisi kerja di mana jabatan/kegiatan tersebut akan diselenggarakan secara rutin. Spesifikasi dan kondisi kerja di sini akan memuat gambaran umum mengenai spesifikasi dan kondisi kerja seperti posisi kerja, pengetahuan dan kecakapan teknis yang diperlukan, kondisi kerja (temperatur, suara, penerangan dan kondisi lingkungan fisik kerja lainnya) dan resiko-resiko kerja yang mungkin dihadapi. Penggambaran tentang spesifikasi maupun kondisi kerja ini merupakan hal yang sangat penting dan harus dilakukan, hal ini juga dapat dimanfaatkan untuk dasar penentuan kompensasi jabatan. Berikut ini sebuah contoh Deskripsi Kerja yang diberikan perusahaan kepada salah satu posisi atau

jabatan di Pengurus Konsorsium Konsultan Indonesia (KKI) yang dapat dilihat dalam lampiran 1.

Contoh Deskripsi Kerja tersebut sudah *detail* dan jelas menggambarkan apa yang harus dilakukan dan kepada siapa karyawan bertanggung jawab. Deskripsi Kerja seperti ini akan terus berubah tergantung situasi dan keadaan perusahaan untuk dapat lebih menunjang motivasi dan kinerja dari setiap karyawan perusahaan. Bentuk Deskripsi Kerja ini bisa berbeda dengan bentuk Deskripsi Kerja yang diterapkan dan digunakan di perusahaan lain, tetapi secara keseluruhan semua hampir sama dengan bentuk Deskripsi Kerja yang digunakan perusahaan yang dicontohkan di atas. Pemberian dan penyusunan Deskripsi Kerja ini nantinya akan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang konsisten mengenai beberapa masalah, seperti upah, gaji dan promosi karyawan dan dapat pula membantu perusahaan menunjukkan keputusan sumber daya manusia secara adil.

1.4 Manfaat Deskripsi Kerja

Penyusunan Deskripsi Kerja merupakan satu kebutuhan yang harus dipenuhi sebuah organisasi atau perusahaan. Deskripsi Kerja sering mempunyai efek seperti cermin bagi manajemen, yang dimaksud efek cermin di sini adalah manajemen dapat melihat internal dari perusahaannya sendiri sehingga Deskripsi Kerja tersebut dapat digunakan untuk menemukan adanya ketidakseimbangan dalam organisasinya terutama yang menyangkut bidang tugas, wewenang, tanggung jawab dan sebagainya. Sehingga manajemen dapat melakukan perbaikan

dalam setiap kegiatan maupun pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:121) beberapa manfaat yang bisa ditarik dalam penyusunan Deskripsi Kerja antara lain sebagai berikut:

- a. Memberikan pedoman (aturan) terperinci untuk pencarian dan penyaringan pekerja
- b. Sebagai bahan untuk mengadakan perbandingan antara tugas dan pekerjaan dalam suatu perusahaan dengan tugas dan pekerjaan pada perusahaan yang lainnya.
- c. Sebagai dasar berpijak untuk penentuan sistem kompensasi di dalam perusahaan melalui proses evaluasi jabatan.
- d. Sebagai dasar untuk pembentukan *performance appraisal system*, penyusunan program-program pengembangan sumber daya manusia, promosi jabatan, dan *rekrutmen*.
- e. Membantu seseorang untuk bisa lebih mengerti mengenai tugas wewenang maupun tanggung-jawab dari jabatannya. Dalam hal ini juga akan membantu dalam hal memberi bahan orientasi jabatan untuk penjabatan baru.
- f. Menjelaskan dan menjernihkan mengenai ruang lingkup jabatan dalam sebuah organisasi sehingga dapat dihindari kemungkinan salah interpretasi, dan *overlapping*.
- g. Membantu dalam program-program perencanaan dan pengembangan organisasi termasuk diantaranya program-program pelatihan, pengaturan kembali sistem dan prosedur kerja.
- h. Membantu memperbaiki semangat kerja (motivasi) dengan cara mempengaruhi pekerjaan itu mengenai pentingnya jabatan dan membantu menetapkan kompensasi yang adil.
- i. Deskripsi Kerja penting dalam perencanaan perubahan dalam organisasi dan reorganisasi.
- j. Bermanfaat dalam program keselamatan, menunjukkan tindakan-tindakan yang berbahaya, dan menyarankan perubahan dalam pelaksanaan.
- k. Para pemimpin organisasi dapat memanfaatkan Deskripsi Kerja tersebut, karena Deskripsi Kerja tersebut berguna sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan (*Job Evaluation*), menetapkan standar hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan personalia seseorang, dan menganalisa pemanfaatan tenaga kerja.

Penyusunan Deskripsi Kerja di atas akan memberikan banyak sekali manfaat untuk perusahaan. Dengan adanya Deskripsi Kerja yang baik dan sesuai beberapa manfaat di atas akan didapatkan oleh perusahaan tersebut. Untuk itu, perusahaan

harus melakukan evaluasi terhadap Deskripsi Kerja yang diterapkan untuk setiap karyawan pada perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:122) terdapat Nilai Strategis dalam penyusunan Deskripsi Kerja . Antara lain :

1. *Rekrutmen*, Untuk memahami secara benar apa tuntutan jabatan yang diperlukan sehingga lebih mudah mencari atau menilai jenis orang yang bagaimana yang sesuai memegang jabatan tersebut (*the right man on the right place*).
2. *Pelatihan*, Untuk menentukan jenis pelatihan apa yang membantu pemegang jabatannya agar lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. *Assesment*, Untuk mengukur prestasi dan kompetensi kerja pekerja saat ini.
4. *Perencanaan Karir*, Untuk menata jabatan-jabatan yang ada agar setiap pemegang jabatan saat ini mempunyai arah yang jelas (minat dan kompetensinya) dalam meniti karir dimasa mendatang.
5. *Perencanaan Organisasi*, Untuk menyusun perencanaan pengembangan organisasi yang ada saat ini dalam menghadapi tantangan dan tuntutan organisasi yang baik dari segi internal maupun eksternal.
6. *Evaluasi Jabatan*, Untuk menilai / memberi bobot suatu jabatan dibandingkan dengan jabatan lainnya.
7. *Performance Appraisal*, Untuk menjadi pedoman bagi atasan menilai kinerja bawahannya.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa selain memiliki manfaat, penyusunan Deskripsi Kerja juga memiliki nilai strategis untuk perusahaan maupun untuk karyawan. Dari nilai strategis tersebut dapat dilihat bahwa dengan menyusun Deskripsi Kerja yang baik dan sesuai, akan dapat menunjang kinerja dari perusahaan maupun karyawan.

Hackman dan Oldham dalam Munandar (2001:357) menerangkan model karakteristik pekerjaan yang dapat memberikan penjelasan tentang penyusunan Deskripsi Kerja yang baik dan sesuai sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Lebih lanjut Hackman dan Oldham dalam Munandar (2001:357) merangkan model karakteristik pekerjaan yang ditujukan untuk

mendorong suatu pekerjaan kearah hasil yang diinginkan harus menguasai

“Dimensi Inti Pekerjaan”, meliputi :

- a. Variasi keterampilan. Adalah seberapa jauh jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang memerlukan keahlian yang berbeda dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, yang melibatkan penggunaan sejumlah ketrampilan individu, bakat dan latar belakang pendidikan.
- b. Identitas tugas. Adalah seberapa jauh seorang karyawan terlibat dalam penyelesaian seluruh pekerjaan dan bagian-bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi, dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan dari permulaan sampai selesai dengan hasil yang nyata.
- c. Arti penting tugas. Adalah seberapa jauh suatu pekerjaan mempunyai arti penting dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam lingkup organisasi atau lingkup yang eksternal.
- d. Otonomi / wewenang. Adalah tingkatan sampai sejauh mana seorang diberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan kepada individu untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya.
- e. Umpan balik. Adalah tingkatan pelaksanaan kegiatan dalam memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh atasan yang bersangkutan, sehingga diperoleh informasi yang jelas tentang efektifitas kerjanya.

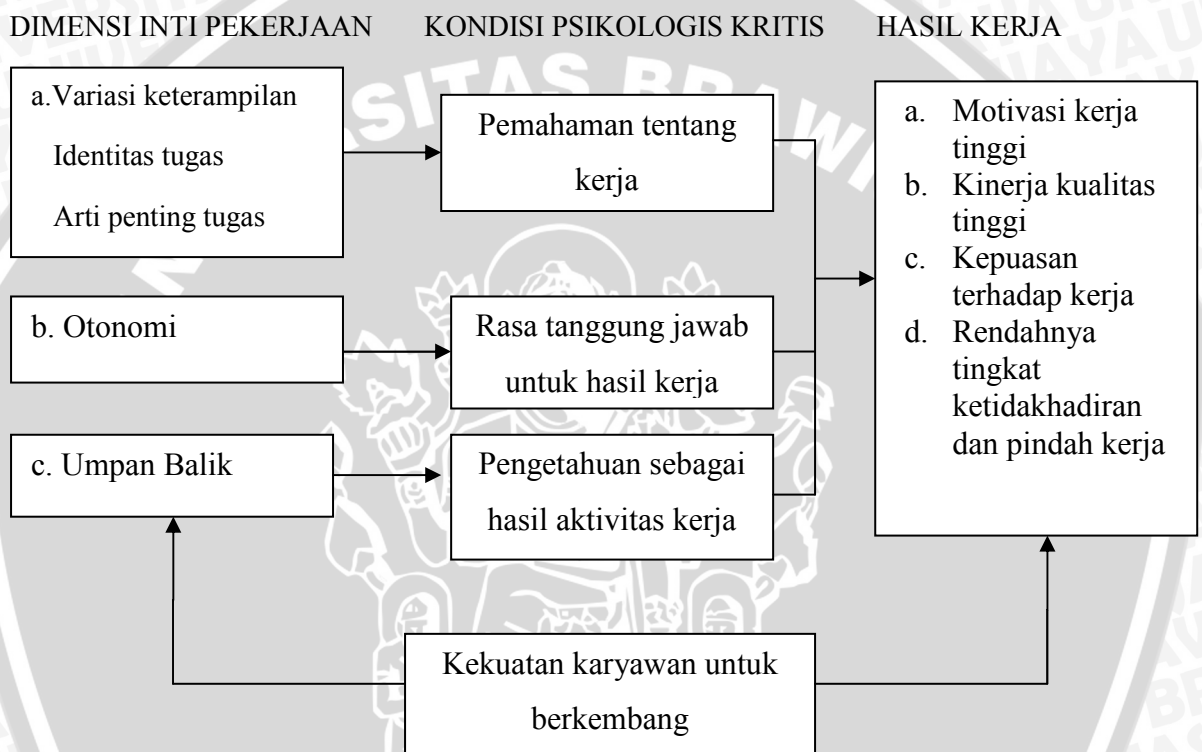
Kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan adalah :

- a. *Experienced meaningfulness*/ tingkat pemahaman
- b. *Knowledge of result*/ pengetahuan
- c. *Achievement*/ rasa berprestasi
- d. *Recognition*/ rasa pengakuan
- e. *Responsibility*/ rasa tanggung jawab
- f. *Advancement*/ rasa pengembangan diri

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Kunci kondisi psikologis penting bagi motivasi dan kepuasan karyawan. Semakin baik pengalaman kondisi psikologis tersebut, maka karyawan semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan puas dengan pekerjaannya. Perusahaan harus mengerti setiap aspek yang dapat mempengaruhi motivasi karyawannya dalam

melakukan pekerjaan termasuk seperti yang telah dipaparkan yaitu dimensi inti pekerjaan dan kondisi psikologis karyawan. Mengingat motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Gambar 1
Model Karakteristik Pekerjaan dari Motivasi Kerja



Sumber: Munandar (2001:359)

Seperti diperlihatkan gambar di atas, terdapat 3 dimensi inti pekerjaan yaitu :

- Variasi keterampilan, identitas tugas, arti penting tugas

Berperan untuk menumbuhkan pemahaman tentang kerja. Karyawan dirapkan mengerti segala seluk-beluk dari tugas yang dibebankan kepada mereka. Karyawan yang mengerti tentang tugasnya akan paham apa yang harus dilakukan saat bekerja.

b. Otonomi

Otonomi secara langsung dihubungkan dengan rasa tanggung jawab.

Karyawan yang semakin mempunyai kendali atas pekerjaan mereka, maka mereka semakin akan bertanggung jawab.

c. Umpan balik

Umpan balik dihubungkan dengan pengetahuan sebagai hasil aktivitas kerja, karena karyawan termotivasi secara internal. Mereka harus mempunyai suatu pengertian kualitas dari kinerja mereka. Pengertian ini datang dari umpan balik.

“Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran karyawan” Munandar (2001 : 360).

Model karakteristik pekerjaan ini menguraikan hubungan yang dihasilkan dari gabungan antara empat faktor :

- a. Dimensi pekerjaan inti
- b. Kondisi psikologis
- c. Hasil kerja, kaitannya antara pribadi dengan pekerjaan
- d. Kebutuhan kekuatan untuk berkembang

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat memberikan kinerja yang tinggi, karyawan membutuhkan banyak hal yang harus dipertimbangkan dan dipikirkan oleh perusahaan. Setiap individu mempunyai kemampuan dan kebutuhan yang berbeda-beda, maka menjadi penting untuk menyadari perbedaan potensi masing-masing individu. Sebagai contoh, seseorang tidak mempunyai suatu kemampuan kuat untuk pertumbuhan pribadi, maka hal ini mungkin memiliki efek lebih sedikit dibandingkan dengan seseorang yang sadar akan perkembangan pribadi.

2. Motivasi

2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan keinginan, hasrat motor penggerak dalam diri manusia, motivasi berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia sedangkan daya dorong yang diluar diri seseorang ditimbulkan oleh pimpinan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja sama secara giat sehingga mencapai hasil yang optimal. Suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya, karena didasari oleh motivasi.

Menurut Hasibuan (2007:141), "Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan." Sedarmayanti (2001:14) pun

berpendapat sama bahwa: Menurut teori etimologi yaitu ilmu yang mempelajari asal-usul dan perkembangan sejarah bahasa, motivasi (*motivation*) berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari kata *movere* yang berarti menggerakkan atau *to move*. Menggerakkan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Hasibuan (2007:143) sendiri mendefinisikan "Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan." Sedangkan Sedarmayanti (2001:66) berpendapat bahwa: "Motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Perbuatan atau tindakan termaksud dapat berarti kerja keras guna lebih berprestasi, menambah keahlian, sumbang saran dan lain-lain".

Pendapat lain tentang definisi dari motivasi antara lain :

- a. Menurut Mangkunegara (2009:95), mengatakan mengenai motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja.
- b. Menurut Martoyo (1996:154) motivasi adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan baik yang terdapat di dalam dan di

luar pribadi yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu. Motivasi sendiri sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Dalam hubungan dengan lingkungan kerja Mangkunegara (2005:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan Martoyo (1996:155) mengartikan motivasi kerja sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berkaitan erat dengan lingkungan dimana individu bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja diartikan sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan karyawan bertindak dalam hal ini adalah semangat dalam bekerja. Seorang karyawan mungkin akan menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik apabila mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Daya dorong seseorang karyawan dipengaruhi oleh sesuatu yang dipengaruhi oleh oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Karena itulah masalah motivasi merupakan masalah yang sangat penting bagi perusahaan.

2.2 Aspek dan Tujuan Motivasi

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, menurut Hasibuan (2007:145) dua aspek motivasi yang bersifat statis yaitu:

- a. Aspek motivasi statis yang pertama, tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi.
- b. Aspek motivasi statis yang kedua, adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan.

Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2007:146) adapun tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek dan tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia (karyawan) agar mempunyai kinerja yang baik dan secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan

2.3 Fungsi Motivasi

Hadari Nawawi (2005:359) menyimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

Dapat disimpulkan bahwa setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yaitu motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

2.4 Metode dan Proses Motivasi

Metode dan Proses Motivasi Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Hasibuan (2007:149) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Metode motivasi merupakan langkah awal dalam melakukan proses pemotivasian karyawan. Metode motivasi digunakan para manajer agar pemotivasian tepat pada sasarannya setelah itu kemudian dilakukan proses motivasi. Siagian (2005:292) mengemukakan proses motivasi sebagai berikut:

- a. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
- b. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri orang yang bersangkutan. Makin kritikal sifat kebutuhan itu, makin tinggi pula ketegangan yang diakibatkannya.
- c. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan 'serbuat sesuatu'.
- d. 'Sesuatu' itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.

- e. Jika upaya mencari ‘jalan keluar’ yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
- f. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkannya sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama, cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

Dari beberapa uraian yang disampaikan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (*needs*)-nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri.

2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Menurut Faustino Cardoso Gomes dalam Mangkunegara (2009:74) yang tergolong pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*jobsecurity*) sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Sedangkan Mangkunegara (2009:74) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.

- b. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
- c. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi rendah tidak hanya disebabkan oleh faktor internal karyawan itu sendiri namun juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja sebagai faktor eksternalnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2005:294) bahwa "Motivasi seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang internal maupun eksternal."

2.6 Teori Motivasi

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Berikut adalah beberapa teori tentang motivasi yang di kemukakan oleh beberapa para ahli :

a. *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)*

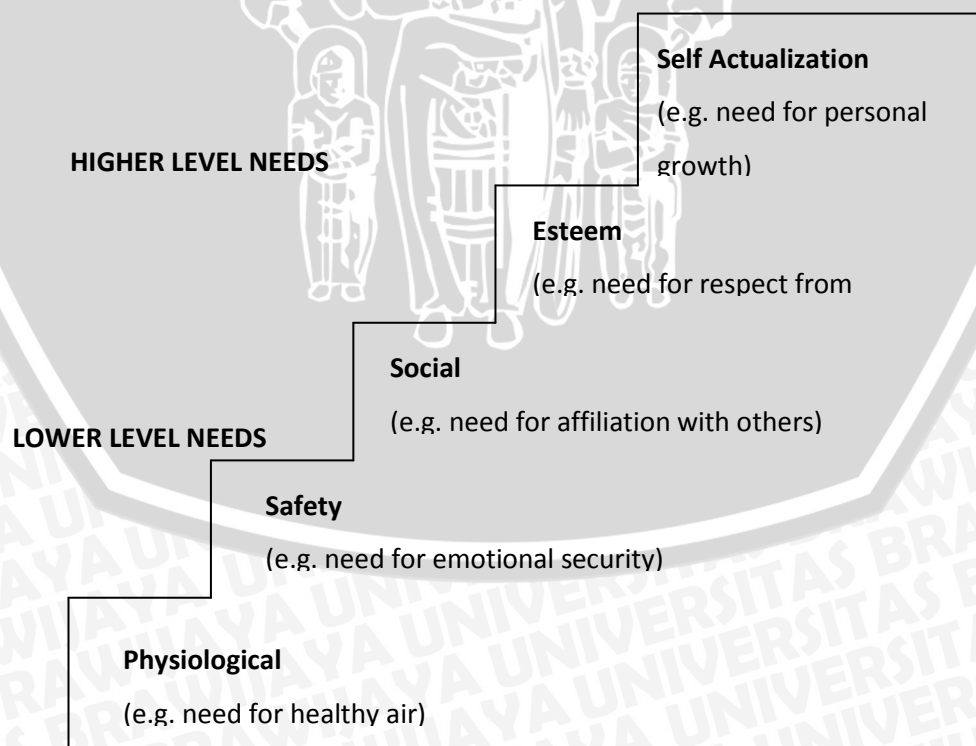
Menurut Hasibuan (2007:153), *Maslow's need hierarchy theory* atau *a theory of human motivation* atau teori hierarki kebutuhan dikemukakan oleh Maslow (1943): "kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima"

Lebih lanjut Hasibuan (2007:154) memerangkan dasar teori hierarki kebutuhan dari *Maslow's Need Hierarchy Theory* :

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Manusia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- 3) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang / hierarki, yakni:
 - a) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)
 - b) *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
 - c) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial)
 - d) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)
 - e) *Self Actualization* (aktualisasi diri)

Secara skematis kelima jenjang kebutuhan dalam *Maslow's Hierarchy of Needs* (Handoko, 2001:258) digambarkan sebagaimana berikut :

Gambar 2
Skema Teori Jenjang Kebutuhan Maslow



Sumber: Handoko (2001:250)

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, merupakan teori yang didasarkan pada kebutuhan manusia yang berjenjang. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi. Hal yang penting dalam pemikiran teori ini adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi akan turun derajat kepentingannya, dan perilaku seseorang kemudian dikendalikan oleh kebutuhan yang belum terpenuhi.

b. Herzberg's Two Factor Theory (Teori Dua Faktor Herzberg)

Menurut Siagian (2005:290), ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi para karyawan adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "model dua faktor" dari motivasi, yaitu faktor *motivasional* dan faktor *higiene* atau "pemeliharaan". Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor *motivasional* adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *higiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor *motivasional* antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *higiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan

rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Motivasi kerja menurut Nawawi (2005:359) dapat dibedakan :

- 1) Motivasi Intrinsik, yaitu pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa yang akan datang.
- 2) Motivasi Ekstrinsik yaitu pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melakukan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena gaji yang tinggi, jabatan yang terhormat atau memiliki kekuatan yang besar, pujian, hukuman dan sebagainya.

Dalam dunia kerja peranan motivasi sangat penting, orang akan bekerja lebih giat dan tekun apabila memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya. Seorang pekerja merupakan bagian komponen yang berperan penting dalam suatu organisasi kerjanya. Organisasi kerja memberi pengaruh tinggi terhadap tinggi rendahnya motivasi seseorang.

Dari pernyataan di atas disimpulkan bahwa untuk memotivasi karyawan ada dua faktor yaitu faktor motivasional dan pemeliharaan. Selain faktor motivasional faktor pemeliharaan juga yang perlu diperhatikan oleh pimpinan, karena jika faktor pemeliharaan tidak terpenuhi berakibat timbulnya ketidakpuasan dari karyawan, dan akhirnya dapat berakibat pada motivasi karyawan yang menurun. Jadi pemimpin harus peka terhadap keadaan karyawan dan harus mampu mengetahui apa yang dibutuhkan karyawannya untuk kemajuan perusahaan.

c. Teori X dan Teori Y

Berdasarkan Manullang (2004:170), teori McGregor sering disebut teori X dan teori Y:

1) Asumsi Teori X mengenai manusia:

- a) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
- b) Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan
- c) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi
- d) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs* (*physiological and safety level*)

Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

2) Asumsi Teori Y mengenai manusia:

- a) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan
- b) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi
- c) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang dimotiver dengan baik)
- d) Motivasi tidak saja mengenai lower needs tetapi pula sampai *higher-order-needs*

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan. McGregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan

kerjasama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan pada teori Y ini adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

Kedua karakter karyawan ini sangat berbeda, sehingga cara pemimpin memperlakukan karyawanpun juga berbeda tergantung karakter dari karyawan dalam perusahaan. Jadi pemimpin perusahaan harus tahu karakter yang mana yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaannya, sehingga dapat melakukan tindak lanjut untuk kemajuan perusahaan.

d. Teori Motivasi Claude S. George

Dalam Hasibuan (2007:163), teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- 1) Upah yang adil dan layak
- 2) Kesempatan untuk maju / promosi
- 3) Pengakuan sebagai individu
- 4) Keamanan kerja
- 5) Tempat kerja yang baik
- 6) Penerimaan oleh kelompok
- 7) Perlakuan yang wajar
- 8) Pengakuan atas prestasi

Dari teori motivasi ini dapat diketahui bahwa selain pemenuhan kebutuhan mendasar perlu diciptakan suasana lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung pelaksanaan kerja. Kesimpulan dari teori kepuasan ini mengemukakan bahwa kepuasan fisik dan rohani merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Semakin besar kesempatan untuk memperoleh kepuasan (material dan non material) dari hasil kerjanya maka

semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan menggerakkan semua kemampuan yang dimilikinya.

e. Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory

Alderfer dalam Mangkunegara (2007:98) menyatakan bahwa teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja.
- 2) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa teori ini diasumsikan atas hubungan sebab akibat dari perilaku yang diperbuat akan menghasilkan penghargaan atau bahkan dapat berupa hukuman. Sebagaimana halnya dengan teori Hirarki Kebutuhan Maslow, teori ERG dari Alderfer juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Akan tetapi Alderfer tidak sependapat dengan Maslow bahwa suatu kebutuhan harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum tingkat kebutuhan di atasnya muncul.

f. McClelland Theory of Needs (Teori Kebutuhan Akan Berprestasi)

Teori dari McClelland ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata

lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan (Nawawi, 2005:354). Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2009:97-98), mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan karyawan dalam suatu organisasi, diantaranya :

- 1) *Need of Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- 2) *Need of Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- 3) *Need of Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan pada dasarnya mempunyai motivasi dari dalam diri sendiri yang pada dasarnya untuk meningkatkan prestasinya. Pemimpin harus mampu mengarahkan supaya karyawannya dapat terus meningkatkan prestasinya.

Menurut Mangkunegara (2009:99) bahwa "Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji." McClelland yang dikutip Mangkunegara (2009:99-100) mengemukakan 7 (tujuh) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah.
- 2) Cenderung menetapkan target yang sulit dan berani mengambil risiko.
- 3) Memiliki tujuan yang jelas dan realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- 5) Lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang hasil prestasinya.

- 6) Senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna.
- 7) Memiliki tingkat kehadiran tinggi.

Sebaliknya ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi berprestasi rendah adalah:

- 1) Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- 2) Tidak memiliki tanggungjawab pribadi dalam bekerja.
- 3) Bekerja tanpa rencana dan tujuan yang jelas.
- 4) Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
- 5) Setiap tindakan tidak terarah dan menyimpang dari tujuan.
- 6) Memiliki tingkat kehadiran rendah

Memotivasi merupakan salah satu faktor kunci untuk bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Kegiatan memotivasi berkaitan dengan sejauh mana komitmen seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang motivasinya terhadap suatu pekerjaan rendah atau turun akan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan penyelesaian pekerjaannya. Karyawan tersebut termasuk orang yang kurang semangat atau motivasi rendah. Pada dasarnya, yang membuat karyawan kehilangan motivasi atau tidak semangat adalah situasi dan kondisi pekerjaan itu sendiri.

Dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa orang yang memiliki kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sedangkan yang memiliki ketiga macam kebutuhan dengan derajat yang rendah akan memiliki corak motivasi kerja yang rendah pula.

Laporan hasil penelitian yang dilakukan oleh McClelland dalam Mangkunegara (2009:106) tentang gaya manajerial dari 16.000 manajer di Amerika Serikat yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, menengah dan rendah menunjukkan sebagai berikut :

- 1) Manajer dengan motivasi berprestasi yang rendah memiliki karakter pesimis dan tidak percaya dengan kemampuan bawahannya. Sedangkan manajer dengan motivasi berprestasi tinggi sangat optimis dan memandang bawahan baik dan menyenangkan.
- 2) Motivasi manajer dapat diproyeksikan pada bawahannya. Bagi manajer yang bermotivasi prestasi tinggi selalu memperhatikan aspek-aspek pekerjaan yang harus diselesaikan dan mendiskusikan tugas pekerjaan yang harus dicapai bawahannya, sehingga mereka akan menerima.
- 3) Manajer yang bermotivasi berprestasi tinggi cenderung menggunakan metode partisipasi terhadap bawahannya, sedangkan manajer dengan motivasi berprestasi sedang dan rendah selalu menghindar dalam interaksi dan komunikasi terbuka.
- 4) Manajer yang prestasinya tinggi lebih memperhatikan pada manusia dan tugas / produksi, manajer yang prestasinya sedang lebih memperhatikan tugas / produksi, sedangkan manajer yang prestasinya rendah hanya memperhatikan kepentingan pribadi dan tidak menghiraukan bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan tingkat kinerja. Artinya, para karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Sebaliknya, mereka yang motivasi berprestasinya rendah kemungkinan akan memperoleh kinerja yang rendah.

Motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi diri individu maupun pihak organisasi. Sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi, merupakan cerminan motivasi berprestasi pada diri karyawan tinggi. Pengelola organisasi, dalam konteks ini harus memberikan jalan terbaik, dengan jalan lebih memperhatikan para karyawan agar mereka dapat bekerja secara efektif. Motivasi berprestasi menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin. Motivasi berprestasi karyawan yang

tinggi akan membawa dampak positif bagi organisasi dan meningkatkan daya saing para karyawan.

Dari beberapa teori telah dipaparkan di atas, peneliti memendang teori yang bisa menggambarkan peranan motivasi terhadap meningkatnya kinerja adalah teori dari McClelland yaitu *McClelland Theory of Needs* (Teori Kebutuhan Akan Berprestasi/Motivasi Berprestasi). Teori ini dipandang peneliti lebih menggambarkan bagaimana mengetahui motivasi seseorang dan nantinya akan dapat digunakan untuk mengetahui peranan dari motivasi tersebut terhadap kinerja karyawan.

3. KINERJA

3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang umumnya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik merupakan cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Perusahaan akan melakukan berbagai cara agar kinerja setiap karyawan terus meningkat dan produktivitas perusahaan akan meningkat pula. Menurut Mangkunegara (2009:67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Sedangkan pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Mangkunegara (2009:67) adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Pengertian ini mengandung arti bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*)

baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2001:50) *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, untuk kerja atau penampilan kerja. Sedangkan menurut Ainsworth, (2007:4) "Kinerja adalah titik akhir orang, sumberdaya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu entah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung".

Pendapat lain yang disampaikan para ahli tentang pengertian kinerja antara lain :

- a. Hasibuan (2001), mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- b. August W. Smith dalam Suwatna dan Priansa (2011:196), menyatakan "*Performance is output derives from processes, human otherwise.*" (kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang mampu dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi.

3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, dalam Mangkunegara(2009:67) yang merumuskan bahwa:

Gambar 3
Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

<i>Human Performance</i>	=	<i>Ability + Motivation</i>
<i>Motivation</i>	=	<i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	=	<i>Knowledge + Skill</i>

Sumber : Mangkunegara(2009:67)

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*)
Secara Psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), maksudnya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b. Faktor Motivasi (*Motivation*)
Faktor motivasi (*motivation*), motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya, pimpinan dan karyawan yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika pimpinan dan karyawan tersebut bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005:14) kinerja (*performance*)

dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari :
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang
 - 3) *Demografi*
- b. Faktor *Psikologis* yang terdiri dari :
 - 1) Persepsi
 - 2) *Attitude*
 - 3) *Personality*
 - 4) Pembelanjaan
 - 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- 1) Sumberdaya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) *Job design*

Sedangkan Simanjutak dalam Suwatno dan Priansa (2011:199) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat di golongkan menjadi 3 kelompok, yaitu:

- a. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan
Kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan
- b. Sarana pendukung
Sarana pendukung meliputi lingkungan kerja dan kesejahteraan yang dimiliki karyawan.
- c. Supra sarana
Aktifitas perusahaan dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan yang ditetapkan pemerintah, hubungan industrial, serta peran manajemen.

Atas dasar beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa banyak hal yang menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari setiap karyawan dan perusahaan harus mempertimbangkan dan memperhatikan setiap faktor tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain faktor dari dalam pribadi karyawan itu sendiri maupun dari perusahaan. Faktor dari dalam pribadi karyawan itu adalah kemampuan dan keadaan *psikologis* karyawan tersebut, sedangkan dari perusahaan adalah ketersediaan sarana dan prasarana perusahaan untuk menunjang kinerja karyawan.

3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Sikula dalam Mangkunegara (2009:69) menjelaskan bahwa *"Employee appraisal is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person, or thing"* Penilaian kinerja karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dari potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang ataupun sesuatu. Sedangkan menurut Handoko (2001:135) penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi dari kerja karyawan.

Beberapa pendapat lain dari para ahli tentang prestasi kerja, antara lain:

- a. Menurut Soprihanto dalam Umar (2008:209) menyatakan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target (sasaran) atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.
- b. Menurut Suyadi dalam Umar (2008:209) menyatakan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi
- c. Menurut Hasibuan (2005:87) Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan yang digunakan dalam menetapkan kebijakan apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan dan atau balas jasanya dinaikkan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian prestasi dari karyawan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan

kepadanya dimana nantinya hasil penilaian tersebut digunakan untuk menetapkan suatu kebijakan terhadap karyawan itu sendiri.

3.4 Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Aspek-aspek penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2005:18-19) yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi kerja.
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan, aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.
- b. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.
- c. Kelancaran karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
- d. Frekuensi kehadiran karyawan serta kemampuan yang dimiliki karyawan dalam bidang tugasnya.
- e. Pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam bidang tugasnya.
- f. Hasil kerja karyawan.

Menurut Syarif (2002:74), menyatakan tentang jenis-jenis penilaian kinerja antara lain meliputi:

- a. Mutu, kehalusan, keberhasilan, ketelitian.
- b. Jumlah waktu, kecepatan.
- c. Jumlah macam kerja, banyaknya keahlian.
- d. Jumlah jenis alat, ketrampilan dalam menggerakkan macam-macam alat.
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan dan alat.

Menurut Dharma (2003:355), dasar penilaian kinerja yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut:

- a. Kuantitas, item-itemnya yaitu sebagai berikut:
 - 1) Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
 - 2) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan waktu yang lalu.
 - 3) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja.
- b. Kualitas, item-itemnya yaitu sebagai berikut:
 - 1) Jumlah mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.

- 2) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu.
 - 3) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja.
- c. Ketepatan waktu kerja, item-itemnya yaitu sebagai berikut:
- 1) Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.
 - 2) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu.
 - 3) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.

Menurut Flippo (1996:246) untuk dapat melihat kinerja seseorang karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, yakni berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian pelaksanaan pekerjaan.
- b. Kuantitas kerja, yakni berkaitan dengan pelaksanaan tugas regular dan tugas-tugas tambahan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab sehingga selalu mempertimbangkan prestasi kerja.
- c. Ketangguhan, yakni berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mengikuti dan menafsirkan perintah yang disertai inisiatif yang baik dan ketepatan waktu dengan kehadiran yang bagus.
- d. Sikap, yakni menunjukkan sikap selalu mempunyai semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, serta tingkat kerja sama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang karyawan dapat diketahui dengan melihat hasil akhir dari setiap pekerjaan yang dilakukan serta kedisiplinan dan loyalitas karyawan tersebut.

3.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja seperti yang dikemukakan Hasibuan (2005:89) adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan Deskripsi Kerja.

Sedangkan menurut Handoko dalam Martoyo (2000:92-93), ada sejumlah manfaat yang biasanya dicapai oleh organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja.
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi.
Evaluasi prestasi kerja membantu para manajemen untuk mengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, kompensasi dan promosi jabatan.
- c. Keputusan-keputusan Penempatan.
Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu dan antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lampau.
- d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan.
Prestasi yang jelek memungkinkan menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga, prestasi yang baik memungkinkan mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

- e. Perencanaan dan Pengembangan Karir.
Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus dititih.
- f. Penyimpangan-penyimpangan Proses *Staffing*.
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g. Ketidakakuratan Informasional.
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- h. Kesalahan-kesalahan dalam menyusun Deskripsi Kerja .
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam penyusunan Deskripsi Kerja . Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan Kerja yang Adil.
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan Eksternal.
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti : keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

C. Peranan Deskripsi Kerja dan Motivasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan mempunyai beberapa komponen di dalamnya. Komponen perusahaan yang terpenting adalah karyawan dari perusahaan tersebut. Karyawan sangat memberikan andil bagi perkembangan perusahaan, jadi karyawan dari perusahaan tersebut harus memiliki kinerja yang baik. Dalam menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik perusahaan memiliki beberapa metode yang telah ditetapkan dan dilaksanakan di dalam perusahaan. Salah satu metode

yang efektif adalah dengan memberikan Deskripsi Kerja yang baik dan sesuai dengan karyawan.

Menurut Djamin dalam Nawawi (2005:56) "Salah satu hal yang penting yang harus dimiliki oleh birokrasi yang sehat adalah kejelasan batas setiap wewenang dan tanggung jawab". Pendapat tersebut diperkuat oleh Mathis dan Jackson (2002:121) yang menyatakan salah satu manfaat yang bisa ditarik dalam penyusunan Deskripsi Kerja yaitu membantu memperbaiki semangat kerja (motivasi) dengan cara mempengaruhi pekerjaan itu mengenai pentingnya jabatan dan membantu menetapkan kompensasi yang adil. Dengan diberikannya Deskripsi Kerja bagi setiap karyawan, mereka akan lebih mengerti apa saja tanggung jawab dan wewenangnya. Semakin jelas Deskripsi Kerja yang diberikan karyawan pun akan merasa semakin nyaman. Karyawan akan mengetahui secara jelas area pekerjaan, tanggung jawab dan wewenangnya. Karyawan juga akan mengetahui dengan jelas garis koordinasinya, baik vertikal (atas dan bawah) maupun horizontal. Karyawan juga dapat mengetahui tugas-tugas tambahan yang diberikan kepadanya, sehingga dengan adanya tugas tambahan tersebut, karyawan dapat lebih terlatih dalam menyelesaikan setiap tugasnya serta karyawan tersebut juga dapat memperoleh bonus sesuai haknya.

Karyawan yang sudah diberikan Deskripsi Kerja yang sesuai diharapkan akan semakin termotivasi dalam bekerja. Jika karyawan termotivasi maka akan berdampak juga pada kinerja mereka yang meningkat. Motivasi sangat berperan dalam meningkatkan kinerja dari karyawan seperti yang disampaikan Hasibuan (2007:146) tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

“meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan.” Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa motivasi mampu menggerakkan sumber daya manusia (karyawan) agar mempunyai kinerja yang baik dan secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan

Deskripsi Kerja memberikan cukup andil dalam upaya peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan pemberian Deskripsi Kerja bagi setiap karyawannya. Dengan pemberian Deskripsi Kerja yang jelas, terukur dan sesuai dengan karyawan, selain perusahaan dapat beroperasi secara teratur, motivasi dan kinerja juga akan meningkat. Hal ini juga akan meningkatkan produktivitas setiap karyawannya. Untuk dapat memiliki Deskripsi Kerja yang baik, perusahaan dapat menggunakan model karakteristik pekerjaan yang dijelaskan oleh Hackman dan Oldham dalam Munandar (2001:357). Menurut Munandar (2001 : 360) : ”Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan pada

karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran karyawan". Dengan memiliki Deskripsi Kerja yang baik dan sesuai dengan keadaan karyawan, karyawan akan merasa nyaman dan senang saat bekerja. Karyawan yang nyaman dan senang saat bekerja cenderung akan bersemangat dan kinerjanya akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat jelas pentingnya Deskripsi Kerja dan Motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Deskripsi Kerja yang diterapkan perusahaan akan mempengaruhi motivasi dari setiap karyawannya dan juga berdampak pada semakin meningkat atau menurunnya kinerja dari karyawan.