

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Robbin dalam Mangkuprawira (2007) menyatakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $Kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya : kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Termasuk didalamnya adalah kuantitas dan kualitas dari output beserta jangka waktunya, juga sikap kooperatif karyawan.

Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktowr untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Sedangkan Sulistiyani dan Rosidah dalam Triswandono (2001) menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Suntoro dalam Tika (2006) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang di dapat seseorang

atau kelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kelayakan kinerja individu tergantung pada faktor-faktor internal dan eksternal. Diantara faktor internal adalah kemampuan, keahlian, sifat-sifat, motivasi dan pengalaman. Dan diantara faktor-faktor eksternal adalah kondisi lingkungan yang mencakup efektifitas organisasi, kejemuhan, cahaya, udara, kegaduhan peristiwa-peristiwa dalam bekerja, dan sistem keselamatan (Hamid,1997). Menurut model Donnelly, Gibson dan Ivancevich dalam Mangkuprawira (2007) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. kebutuhan dan sifat
5. persepsi terhadap tugas
6. imbalan internal dan eksternal
7. persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

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

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Sedangkan Simamora (2004) menyatakan, kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor Individual, yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar Belakang
- c. Demografi

2. Faktor Psikologis, yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. Sikap
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor organisasi, yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job Design*

Berdasarkan penjelasan teori diatas, terdapat faktor motivasi/dorongan yang merupakan bagian dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor motivasi merupakan faktor internal yang mempengaruhi kinerja. Disini penulis mencantumkan motivasi sebagai variabel intervening dalam penelitian ini dan akan membahas lebih lanjut variabel motivasi ini.

2.1.3 Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Menurut Susilo (2002) pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan. Sedangkan menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003), penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja karyawan dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan karyawan.

2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003), tujuan penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu:

1. Tujuan administrasi personalia:

- a. Penetapan naik atau turunnya penghasilan karyawan
 - b. Penetapan kepesertaan pelatihan pegawai
 - c. Penetapan jenjang karir jabatan karyawan
2. Tujuan pengembangan diri karyawan :
- a. Mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan karyawan
 - b. Memperbaiki atau mengembangkan kecakapan dan motivasi
 - c. Mendorong atasan untuk menilai dalam mengamati perilaku kerja

2.1.5 Indikator Kinerja

Hariono (2012:61) dalam tesisnya menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja menggunakan acuan dari Gaspersz (2005), Mangkunegara (2005), dan Robbin (2007) yang mengatakan bahwa terdapat tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seseorang. Ketiga kriteria tersebut adalah capaian tugas individual yang dikerjakan, sikap, dan karakteristik pribadi. Namun mengingat sulitnya mengukur karakteristik pribadi dan ketidak populeran kriteria ini, maka yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah kriteria capaian tugas individual dan sikap karyawan. Masing-masing dari kriteria dibagi lagi menjadi beberapa bagian yang lebih detail yaitu penguasaan pekerjaan, kesadaran tugas, kepatuhan, kedisiplinan, kerjasama, kemandirian, partisipasi, tanggung jawab, kejujuran, inovasi kreativitas, etika, dan budaya pelayanan.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Deepröse (2006) mendefinisikan motivasi sebagai suatu perasaan batin, suatu dorongan yang mengilhami dan menopang tindakan dan komitmen. McClelland dalam Mangkunegara (2004) mendefinisikan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Sedangkan menurut Sudrajat (2005) dalam artikelnya yang berjudul Teori-teori Motivasi menyatakan bahwa "Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Menurut Hasibuan (2003) kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Fattah (2003), kerja merupakan kegiatan dalam melakukan sesuatu. Amirullah dkk. (2002) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja]. Selanjutnya menurut Winardi (2002), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan

2.2.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2003), tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku

2.2.3 Teori Motivasi

Sudrajat (2005) dalam artikelnya, mengemukakan teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*) seperti: rasa lapar, haus, istirahat dan sex

2. kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual
3. kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*)
4. kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status
5. aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual, dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori klasik Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami koreksi. Penyempurnaan atau koreksi tersebut terutama diarahkan pada konsep hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikannya adalah bahwa menaiki suatu anak tangga berarti dimulai dengan anak tangga pertama,

kedua ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

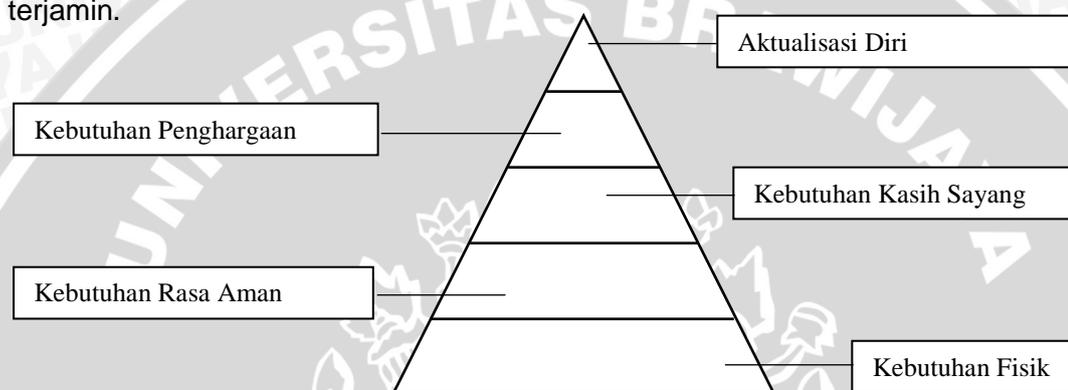
Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan koreksi dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai; memerlukan teman, serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki.

Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa:

1. Kebutuhan yang suatu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang
2. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya
3. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai titik jenuh dalam arti tibanya suatu kondisi dimana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Zohar dan Marshall (2005:44-46) mengatakan, "Piramida Maslow memberikan ruang bagi kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan sosial, harga diri, kebutuhan akan apa yang ia sebut aktualisasi diri kebutuhan akan makna personal dan spiritual pertumbuhan psikologis. Namun, dalam model Maslow, kebutuhan yang lebih tinggi ini baru bisa dipikirkan jika kebutuhan yang lebih mendasar akan kebutuhan fisik dan keamanan telah terlebih dahulu terjamin.



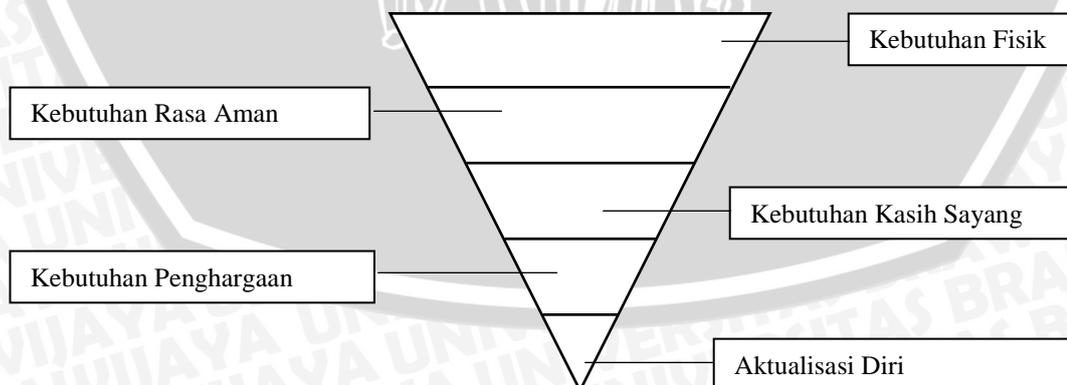
Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Zohar dan Ian Marshall (2005:44)

Studi yang terkenal dari Frederick Herzberg pada 1959 tentang hal yang memotivasi orang untuk bekerja membuktikan kekeliruan hierarki Maslow tentang hal-hal apakah yang paling menyebabkan ketidakpuasan atau paling memberikan kepuasan pada para pekerja. Ketika faktor-faktor atau kebutuhan-kebutuhan dasar seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan dengan penyelia atau sejawat, gaji, kondisi kerja dan keamanan, tidak tersedia secara memadai, maka akan timbul ketidakpuasan (*dissatisfaction*). Namun, ketika tersedia secara memadai, ternyata faktor-faktor itu tidak menimbulkan kepuasan (*no satisfaction*). Kualitas yang lebih positif dari rasa puas kerja, dan begitu juga motivasi, bergantung pada faktor-faktor seperti pertumbuhan,

kemajuan, tanggung jawab, situasi kerja itu sendiri, pengakuan dan kesadaran akan prestasi. Inilah hal-hal yang Maslow pandang sebagai “kebutuhan yang lebih tinggi”.

Zohar dan Marshall (2005:46) menyatakan, “Argumen dasar buku ini dan semua hal yang mengikutinya adalah bahwa dalam sebuah budaya maju, piramida kebutuhan Maslow itu menjadi terbalik (lihat gambar 2.2). Kebanyakan dari kita yang hidup didunia barat dan makmur memperoleh kebutuhan dasar akan makanan dan keamanan sebagai hak asasi. Orang-orang yang telah terpenuhi kebutuhan tingkat tinggi dan tingkat rendahnya memandang kebutuhan yang lebih tinggilah yang lebih penting. Kebutuhan yang lebih tinggi itu membawa kebahagiaan dan kepuasan. Sejak karya Maslow itu muncul hampir separuh abad yang lalu, para antropolog, pakar neurosains, dan psikolog telah mencapai pemahaman yang lebih mendalam tentang hakikat manusia dan asal-usul sifat kemanusiaan kita. Sekarang kita tahu bahwa menurut definisi, manusia terutama sekali adalah makhluk makna dan nilai (yakni manusia aktualisasi diri). Kita membutuhkan kesadaran akan makna dan tujuan yang menggerakkan hidup kita”.



Gambar 2.2 Kebalikan dari Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Zohar dan Ian Marshall (2005:45)

2.2.4 Indikator Motivasi

Indikator yang digunakan mengacu pada teori hierarki kebutuhan Maslow. Mengingat lima hierarki kebutuhan Maslow dianggap kurang jelas maka peneliti menggunakan indikator yang dikembangkan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik :
 - a. Mendapat gaji atau insentif yang sesuai
 - b. Ruang kerja dengan ukuran yang luas dan penerangan yang cukup
 - c. Mendapat tunjangan kesehatan/transportasi/tempat tinggal
2. Kebutuhan rasa aman :
 - a. Lingkungan kerja yang jauh dari gangguan
 - b. Perusahaan memiliki staf dan sistem keamanan yang memadai
 - c. Mendapat asuransi jiwa
3. Kebutuhan social
 - a. Bekerja di lingkungan yang akrab dan menyenangkan
 - b. Memiliki hubungan baik dengan atasan
 - c. Pekerjaan yang memungkinkan adanya waktu yang cukup bagi kehidupan pribadi dan keluarga
 - d. Bekerja dengan orang-orang yang mampu saling bekerja sama
4. Kebutuhan penghargaan
 - a. Mendapat pengakuan ketika melakukan pekerjaan dengan baik
 - b. Diakui sebagai aset penting perusahaan
 - c. Memiliki wewenang untuk mengambil keputusan
 - d. Bekerja pada perusahaan yang sukses dan ternama

5. Kebutuhan aktualisasi diri

- a. Dapat menggunakan skill dan kemampuan maksimal
- b. Merasakan adanya tantangan dalam melakukan pekerjaan
- c. Dapat memberi kontribusi nyata pada keberhasilan perusahaan

