

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu, disajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah peneliti yang diteliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Zainal Mustopa (2004) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Teknisi PT. Ocean Gemindo Kabupaten Pasuruan).
  - a. Jumlah populasi sebanyak 16 karyawan teknisi dengan status karyawan tetap dan semuanya digunakan sebagai sampel.
  - b. Variabel bebasnya yaitu : Motivasi ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ). Sedangkan untuk variabel terikatnya yaitu Prestasi Kerja ( $Y$ ).
  - c. Dari hasil analisis data diperoleh  $F_{hitung} = 21,569$ . Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $21,569 > 0,497$ ). Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja karyawan.
  - d.  $t_{hitung}$  untuk  $X_1 = 4,513$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,513 > 1,761$ ), sedangkan untuk  $X_2 = 1,827$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,827 > 1,761$ ). Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

- e. R sebesar 0,877. Hal ini berarti bahwa motivasi dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap prestasi kerja.
  - f. Diketahui persamaan regresi linier berganda, yaitu :  $Y=0,352 + 0,513 X_1 + 0,239 X_2$ . Jadi bila tidak ada motivasi dan kemampuan kerja maka prestasi kerja sebesar 0,352.
  - g. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,769. Hal ini berarti bahwa variabel terikat dijelaskan sebesar 76,90% oleh variabel-variabel bebas, sedangkan sisanya yaitu sebesar 23,10% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ranti Dyah Mayasari (2005) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Borongan Bagian Sigaret Kretek Klobot pada PT. Gudang Garam Tbk. Kediri)
- a. Jumlah populasi sebanyak 576 karyawan dengan sampel sebanyak 85 karyawan.
  - b. Variabel bebasnya yaitu : Motivasi ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikatnya adalah Prestasi Kerja ( $Y$ ).
  - c. Dari hasil analisis data diperoleh  $F_{hitung} = 78,810$  dengan Sign  $F=0,0000$ . Jadi Sign  $F < 0,05$  ( $0,0000 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa secara simultan variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan ( $Y$ ).

- d.  $t_{hitung}$  untuk  $X_1 = 4,513$  dengan  $Sign\ t=0,000$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,513 > 1,761$ ), sedangkan untuk  $X_2 = 1,827$ . Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,827 > 1,761$ ). Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.
- e. R sebesar 0,811. Hal ini berarti variabel motivasi ( $X_1$ ) dan variabel kemampuan kerja ( $X_2$ ) memiliki keeratan hubungan sangat kuat terhadap variabel prestasi kerja ( $Y$ ).
- f. Diketahui persamaan regresi linier berganda, yaitu  $Y = 5,642 + 0,215 X_1 + 0,250 X_2$ . Konstanta sebesar 5,642 mempunyai arti bahwa apabila tidak ada motivasi dan kemampuan kerja maka prestasi kerja karyawan SKL sebesar 5,642.
- g. R Square sebesar 0,658. Hal ini berarti bahwa variabel terikat dijelaskan sebesar 65,8% oleh variabel bebas, sedangkan sisanya sebesar 34,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel bebas yang diteliti.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

Aspek Pembeda	Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang
	Zainal Mustopa	Ranti Dyah Mayasari	
1. Lokasi Penelitian	PT. Ocean Gemindo Kabupaten Pasuruan	PT. Gudang Garam Tbk. Kediri	AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan

			Malang
2. Variabel Bebas	1. Motivasi dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valensi</li> <li>• Harapan</li> <li>• Instrumentalitas</li> </ul> 2. Kemampuan dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan fisik</li> <li>• Kemampuan intelektual</li> </ul>	1. Motivasi dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan keberadaan</li> <li>• Kebutuhan keterkaitan</li> <li>• Kebutuhan pertumbuhan</li> </ul> 2. Kemampuan dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan fisik</li> <li>• Kemampuan intelektual</li> </ul>	1. Motivasi dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan eksistensi</li> <li>• Kebutuhan hubungan</li> <li>• Kebutuhan pertumbuhan</li> </ul> 2. Kemampuan dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan fisik</li> <li>• Kemampuan intelektual</li> </ul>
3. Variabel Terikat	3. Prestasi Kerja dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Kuantitas</li> <li>• Ketepatan waktu</li> </ul>	3. Prestasi Kerja dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kualitas</li> </ul>	3. Kinerja dengan indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Ketepatan waktu</li> </ul>

## B. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan subyek penting bagi manajer, sebab manajer harus bekerja dengan orang lain dan manajer perlu memahami perilaku orang-orang supaya dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Motivasi disebabkan dari akibat interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Menurut Amirullah dan Rindyah (2002:146) motivasi dapat dikatakan sebagai kekuatan untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:222)

motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi menurut Hasibuan (2005:95) yaitu pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Cascio dalam Hasibuan (2005:95) motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misalnya rasa lapar, haus dan bermasyarakat.

Pengertian motivasi menurut Berelson dan Stainer yang dikutip Sinungan (2000:134) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:185) motivasi adalah:

Konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Dari pandangan seorang manajer, seseorang yang termotivasi akan :

- Bekerja keras
- Mempertahankan langkah kerja keras
- Memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting.

Stoner, Freeman dan Gilbert (1996:134-135) mengemukakan beberapa asumsi dasar tentang teori motivasi, yaitu :

- Motivasi biasanya diasumsikan sebagai hal yang baik
- Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang
- Pasokan motivasi kurang banyak dan perlu penggantian secara periodik

- Motivasi merupakan peralatan yang dapat dipakai oleh manajer untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

## 2. Teori Motivasi

Menurut Nawawi (2005:352) teori motivasi dari sudut psikologis dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu teori isi dan teori proses. Yang termasuk teori isi dari motivasi yaitu teori kebutuhan Maslow, teori ERG, teori dua faktor Herzberg dan teori prestasi McClelland. Sedangkan teori proses motivasi termasuk dalam teori penguatan, teori harapan dan teori keadilan (*equity theory*).

### a. Teori Isi (*Content Theories*)

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:91) mengemukakan bahwa teori kepuasan (*content theories*) berhubungan dengan upaya mengidentifikasi apa yang terdapat di dalam diri seseorang atau lingkungan kerja yang mendorong dan mempertahankan perilaku. Teori isi berfokus pada apa yang mendorong manusia melakukan kegiatan. Teori-teori ini membahas tentang sesuatu yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, termasuk yang disebut bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan. Teori isi/kepuasan yang dikenal antara lain sebagai berikut :

#### 1) Teori Motivasi Menurut Maslow

Maslow dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:344) mengemukakan bahwa jika semua kebutuhan seseorang tidak terpenuhi pada waktu tertentu. Pemuasan kebutuhan yang lebih dominan akan lebih mendesak daripada kebutuhan yang mendesak lainnya. Kebutuhan yang timbul lebih dulu harus dipenuhi sebelum tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Maslow

dalam Robbins dan Judge (2008:224) memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*). Kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*). Kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal, sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal, seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan.

Lima kebutuhan Maslow dalam Luthans (2006:280) sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis.  
Tingkat paling dasar dalam hierarki ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer yang tidak dipelajari seperti yang telah dibahas sebelumnya. Kebutuhan lapar, haus, tidur dan seks merupakan beberapa contoh. Menurut teori, sekali kebutuhan dasar terpuaskan, mereka tidak lagi memotivasi. Misalnya, orang yang kelaparan akan berjuang memperoleh wortel yang susah didapat. Akan tetapi, setelah makan wortel tersebut, orang tidak akan berjuang memperoleh yang lainnya lagi dan hanya akan termotivasi oleh tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.
- b. Kebutuhan keamanan.  
Tingkat kebutuhan yang kedua ini kurang lebih ekuivalen dengan kebutuhan keamanan. Maslow menekankan keamanan emosi dan fisik keseluruhan organism mungkin menjadi mekanisme yang mencari keamanan. Sama halnya dengan kebutuhan fisiologis, jika kebutuhan keamanan terpuaskan, mereka tidak akan memotivasi lagi.
- c. Kebutuhan cinta.  
Kebutuhan yang ketiga ini berhubungan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi. Seperti Freud, Maslow sepertinya merasa bersalah karena pemilihan kata yang tidak tepat untuk mengidentifikasi tingkat kebutuhan ini. Penggunaan kata cinta memiliki konotasi negatif seperti seks yang sebenarnya merupakan kebutuhan fisiologis. Mungkin kata yang tepat untuk mendeskripsikan tingkat ini adalah memiliki (*belonginess*) atau sosial.
- d. Kebutuhan penghargaan.  
Tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan, prestasi dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini. Maslow secara cermat menunjukkan bahwa tingkat penghargaan mencakup penghargaan diri dan penghargaan pada orang lain.

e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Tingkat ini adalah puncak semua kebutuhan manusia yang rendah, sedang dan lebih tinggi. Orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri dekat hubungannya dengan konsep diri. Akibatnya aktualisasi diri merupakan motivasi seseorang untuk mengubah persepsi diri ke dalam realita.

2) Teori ERG

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. Akronim ERG merupakan huruf pertama dari tiga kata, yaitu : *Existence, Relatedness* dan *Growth*. Alderfer dalam Winardi (2002:78) mengemukakan bahwa Aldefer tidak puas dengan teori kebutuhan Maslow, maka Alderfer mengembangkan sebuah alternatif tentang kebutuhan manusia.

Ketiga kebutuhan Alderfer dalam Winardi (2002:79) sebagai berikut:

- a. Kebutuhan eksistensi (*Existence needs=E*) adalah kebutuhan yang mencakup semua tipe keinginan-keinginan fisiologikal dan material.
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk tergolong pada kelompok-kelompok (*Relatedness needs=R*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan yang berarti dengan pihak-pihak lainnya dan kepuasan yang dicapai karena berbagai pemilikan dan perasaan-perasaan secara bersama.
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth needs=G*) yaitu kebutuhan untuk tumbuh menjadi manusia dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan individu hingga mencapai potensi secara maksimal.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Alderfer memandang sekalipun kebutuhan manusia seperti tangga seperti yang diungkapkan oleh Maslow, akan tetapi menurut Alderfer hal itu tidak bersifat tetap artinya apabila kebutuhan yang berada diatasnya sudah terpenuhi bukan berarti kebutuhan yang berada dibawahnya tidak akan dipenuhinya lagi.

### 3) Teori Motivasi Menurut Herzberg

Herzberg dalam Robbins dan Judge (2008:227) menjelaskan dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Herzberg dalam Luthans (2006:283) menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa orang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai orang yang puas dengan *motivator* dan orang yang tidak puas dengan faktor higienis.

**Tabel 2.2**  
**Teori Dua Faktor Herzberg**

<b>Faktor Higienis</b>	<b>Motivator</b>
1. Kebijakan dan administrasi perusahaan	1. Prestasi
2. Pengawasan, teknis	2. Penghargaan
3. Gaji	3. Pekerjaan itu sendiri
4. Hubungan antar pribadi, penyelia	4. Tanggung jawab
5. Kondisi kerja	5. Kemajuan

Sumber : Luthans, hal 283

### 4) Teori Motivasi Menurut McClelland

Menurut McClelland seperti yang ditulis Robbins (2008:230) teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Motivasi seorang pengusaha tidak hanya ingin mencapai keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi.

McClelland dalam Amirullah dan Rindyah (2002:154) juga mengemukakan bahwa hasil penelitian yang dilakukan McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan kuat untuk berprestasi, dorongan yang kuat untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang termotivasi untuk mengerjakan tugasnya.

Tiga kebutuhan McClelland dalam Amirullah dan Rindyah (2002:155) sebagai berikut :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement*). Karyawan yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*needs for affiliation*). Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai macam persoalan, mereka cenderung menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri, serta mengambil resiko untuk mencapai sasaran itu.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*). Kebutuhan ini dikaitkan dengan bagaimana orang yang beranggapan bahwa takut sukses dapat menjadi motivator baginya sendiri seperti kegagalan dan keberhasilan. Takut gagal dan erosi kekuasaan seseorang dapat menjadi motivator kuat untuk sebagian orang.

David McClelland menyimpulkan bahwa karyawan harus memiliki kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan sebaik-baiknya.

#### b. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori proses membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan. Teori proses motivasi terdiri dari teori penguatan, harapan dan teori keadilan (*equity theory*).

### 1) Teori Penguatan

Arep dan Tanjung (2004:36) mengemukakan terdapat empat jenis teori penguatan ini, yaitu : penguatan positif, penguatan negatif, peredaran dan hukuman. Para manajer di lingkungan perusahaan atau organisasi harus dapat mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tugas mereka dengan efektif. Oleh karena itu agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang bersifat penguatan, insentif diberikan dengan persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain.

### 2) Teori Harapan

Teori harapan dipandang sebagai teori yang paling baik menjelaskan motivasi seseorang dalam kehidupan organisasionalnya, meskipun teori pengharapan ini juga memiliki kekurangan disamping kelebihan-kelebihannya. Menurut Siagian (1995:179) teori ini mengandung tiga variabel yaitu : daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan serta hubungan (kaitan) antara usaha dan prestasi kerja.

Menurut Siagian (1995:184) daya tarik teori harapan ini berangkat dari empat hal berikut :

1. Teori ini menekankan imbalan. Artinya, menurut teori ini terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sejajar dengan apa yang diinginkan oleh pekerja yang berarti bertitik tolak dari kepentingan pekerja dalam mana setiap orang berusaha memaksimalkan kepuasannya.
2. Para manajer harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh pekerja pada imbalan yang diterimanya.
3. Teori harapan menekankan perilaku yang diharapkan dari para pekerja. Artinya teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri pekerja

tentang apa yang diharapkan oleh organisasi daripadanya dan bahwa prestasi kerjanya dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasional dan obyektif.

4. Teori ini menyangkut harapan. Artinya, teori ini tidak menekankan apa yang realistik dan rasional. Yang ditekankan adalah bahwa harapan pekerja mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individual akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri.

### 3) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Setiap manusia selalu menginginkan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan terhadap perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif, bukan berdasarkan suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi maupun hukuman harus berdasarkan penilaian yang adil dan obyektif.

Menurut Winardi (2002:94) teori keadilan merupakan sebuah model tentang motivasi yang menerangkan bagaimana orang-orang berupaya mendapatkan kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*) dalam pertukaran-pertukaran sosial atau hubungan-hubungan member menerima. Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Tidak adil bila orang yang rajin dengan yang malas disamakan pendapatannya.

## C. Kemampuan Kerja

### 1. Pengertian Kemampuan Kerja

Memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan profesional untuk dapat bersaing di era globalisasi sekarang ini merupakan suatu persoalan yang tidak mudah atau mungkin hal ini hanya angan-angan semata bagi suatu organisasi atau perusahaan. Robbins dan Judge (2008:57) menjelaskan bahwa kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2003:110), kecakapan (*ability*) adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Sedangkan Handoko (2000:117) memberikan definisi kemampuan sebagai faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Contoh-contoh kemampuan kerja menurut Hamalik (2005:12) antara lain:

- a) Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan atau personal dan organisasi.
- b) Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- c) Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- d) Kebiasaan, pikiran dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

### 2. Macam-Macam Kemampuan Kerja

Robbins dan Judge (2008:58) membagi kemampuan menjadi dua, yaitu:

- a) Kemampuan Intelektual  
Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi,

penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan daya ingat.

**Tabel 2.3**  
**Dimensi Kemampuan Intelektual**

Dimensi	Pemerian	Contoh Pekerjaan
Kecerdasan angka	Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan tepat	Akuntan: menghitung pajak penjualan pada seperangkat barang
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata-kata	Manajer pabrik: mengikuti kebijakan perusahaan, pada perekrutan
Kecepatan persepsi	Kemampuan mengenali kemiripan dan perbedaan visual secara tepat dan akurat	Penyelidik kebakaran: mengidentifikasi petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuntutan pembayaran secara sengaja
Penalaran induktif	Kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut	Periset pasar: meramalkan permintaan untuk sebuah produk pada periode waktu berikutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen	Pengawas: memilih antara dua saran yang berbeda yang ditawarkan karyawan
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana sebuah obyek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah	Dekorator interior: mendekorasi ulang sebuah kantor
Daya Ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual: mengingat nama-nama pelanggan.

Sumber : Robbins dan Judge, hal 58

b) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Misalnya, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang

membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

**Tabel 2.4**  
**Sembilan Kemampuan Fisik Dasar**

<b>Faktor-faktor kekuatan</b>	
1. Kekuatan dinamis	Kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus menerus
2. Kekuatan tubuh	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (khususnya otot perut)
3. Kekuatan statis	Kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
4. Kekuatan eksplisif	Kemampuan mengeluarkan energi maksimal dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
<b>Faktor fleksibilitas</b>	
5. Fleksibilitas luas	Kemampuan menggerakkan tubuh dan otot sejauh mungkin
6. Fleksibilitas dinamis	Kemampuan membuat gerakan cepat dan berulang-ulang
<b>Faktor lainnya</b>	
7. Koordinasi tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
8. Keseimbangan	Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan
9. Stamina	Kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang membutuhkan usaha berkelanjutan

Sumber : Robbins dan Judge, hal 62

Pekerjaan-pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang dan orang yang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki. Oleh sebab itu kinerja karyawan ditingkatkan jika ada kesesuaian pekerjaan-kemampuan. Kemampuan intelektual atau fisik yang bersifat khusus dibutuhkan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan tergantung dari persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu.

### 3. Penilaian Kemampuan Kerja

Strategi manajemen sumber daya manusia dibutuhkan dalam menjalankan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian tenaga kerja perusahaan atau organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah dengan cara memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan. Dengan adanya penilaian kemampuan kerja, maka karyawan akan berusaha untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja mereka.

Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2003:22) menjelaskan penilaian kemampuan kerja mempunyai tujuan untuk :

- a. Mengukur prestasi kerja (*job proficiency*), yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- b. Melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja.
- c. Sebagai data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan tata cara penilaian kemampuan kerja mempunyai beberapa pendekatan yang dilakukan. Pendekatan-pendekatan menurut As'ad (2003:24) yaitu:

- a. *Subjective Prosedures*  
Prosedur ini meliputi penilaian atau pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja karyawan yang dilakukan oleh *superior* (atasannya), *sub ordinates* (bawahannya), *peers* (kelompok kerja, rekan-rekan sekerja), *outside observer* (para observer), dan *self* (diri sendiri).
- b. *Direct Measures*  
Dalam hal ini evaluasi terhadap *proficiency* kerja personil dapat secara langsung (*direct*). Misalnya jumlah yang dihasilkan dalam waktu tertentu, jumlah produk yang tidak terpakai, dan sejumlah kejadian yang tidak diinginkan selama jangka waktu tertentu.
- c. *Proficiency Testing*  
Hal ini dimaksudkan untuk mengetest ketrampilan-ketrampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam pekerjaannya. Adapun tujuan pokok dari test kecakapan karyawan tersebut

untuk mengevaluasi pengetahuan karyawan dan kemampuan-kemampuan karyawan dalam berbagai macam pekerjaan.

## **D. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja atau prestasi kerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan dalam mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja. Sedangkan setiap manusia pasti ingin mencapai keberhasilan dalam meningkatkan taraf hidupnya, sehingga bisa diharapkan dalam dirinya akan muncul keinginan untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

Dharma (1991:1) menjelaskan prestasi kerja atau kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Mangkunegara dalam Nasrudin (2010:239) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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

Kinerja atau prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, dimana pada akhirnya digunakan sebagai dasar menentukan kebijaksanaan perusahaan dalam upaya meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:189) mengemukakan bahwa kinerja pegawai

lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Sedangkan Mangkunegara (2005:13) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

### 3. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja merupakan suatu tindakan-tindakan atau pelaksanaan pekerjaan yang dapat diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya serta waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam proses penilaian kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriteria penilaian yang akan digunakan sebagai standar.

Untuk dapat mengevaluasi para pegawai secara obyektif dan akurat, manajer harus dapat mengukur tingkat prestasi kerja mereka. Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai target, sebagai informasi yang dapat digunakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu. Penilaian prestasi kerja yang efektif dapat mempengaruhi dua hal, yaitu produktivitas dan kualitas kerja.

Dharma (1991:46) dalam bukunya menjelaskan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

a. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan. Dharma (1991:46) menjelaskan bahwa pengukuran kuantitas kerja melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan nilai mutu suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan, apakah masyarakat menyukai produk tersebut, apakah produk tersebut telah sesuai dengan standar minimal yang telah ditetapkan atau masih memerlukan adanya perbaikan dalam bentuk atau yang lainnya. Kualitas dapat diartikan sebagai suatu tingkatan dimana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan telah mendekati nilai kesempurnaan atau telah mendekati tujuan yang diharapkan. Dharma (1991:46) menjelaskan tentang kualitas adalah mutu yang dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja adalah cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan. Menurut Dharma (1991:46) ketepatan

waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Waktu kerja sangatlah penting sebagai bahan pertimbangan dalam mengukur baik atau buruknya dan naik atau turunnya kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan tersebut sangat baik.

#### **E. Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Dalam setiap perusahaan pasti mempunyai keinginan untuk terus dapat maju dan berkembang serta mampu untuk terus menjaga keberlangsungan kegiatan usahanya. Oleh sebab itu, faktor sumber daya manusia dianggap sebagai faktor yang penting dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan karena manusialah yang akan dapat memanfaatkan sumber daya lain yang dimiliki perusahaan. Seseorang yang termotivasi tinggi akan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Motivasi dan kemampuan merupakan hal yang dapat menjamin apa yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Gomes (2002:177) mengemukakan bahwa performansi adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau  $P = f(M \times A)$ , dimana  $P = performance$ ,  $m = motivation$ , dan  $a = ability$ .

Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Basri (2005:15) mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

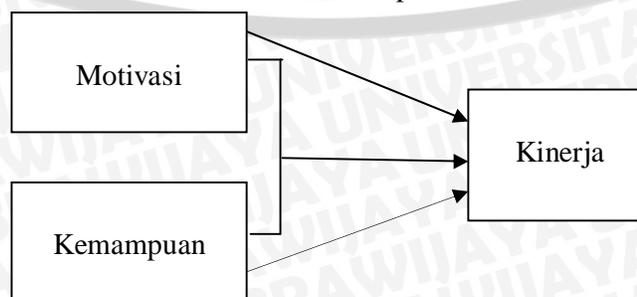
Motivasi akan mendorong seseorang untuk berprestasi dan meningkatkan kemampuan kerja. Karena apabila seorang yang memiliki motivasi tinggi untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya, maka seorang tersebut akan terdorong untuk mengerjakan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya sehingga tercipta kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan dan kemampuan kerja mereka akan meningkat dengan terbiasanya melakukan pekerjaan yang benar. Oleh karena itu, peningkatan motivasi dan kemampuan kerja sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan kemampuan individu masing-masing.

## F. Model Konsep dan Hipotesis

### 1. Model Konsep

Dari tinjauan teoritis di atas, menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja, sehingga model konsep penelitian ini seperti berikut :

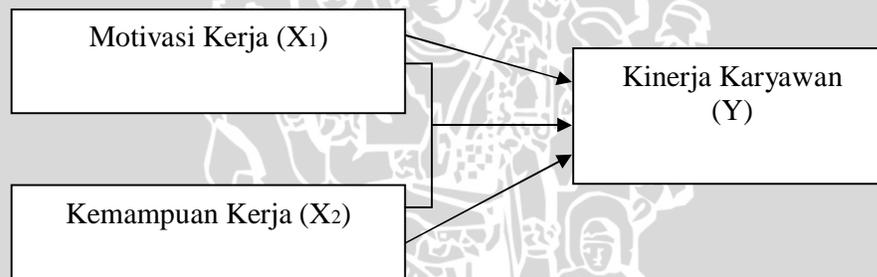
Gambar 2.1  
Model Konsep



## 2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap suatu persoalan yang tujuannya adalah sebagai tuntutan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban sebenarnya, sebelum sampai kepada teori yang terbukti kebenarannya. Hasan (2008:31) mengemukakan bahwa hipotesis adalah pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah sehingga harus diuji secara empiris. Maka dalam penelitian ini dapat disusun model hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.2  
Model Hipotesis



Berdasarkan model di atas, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis berdasarkan kajian teoritis yang telah dilakukan sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada AJB BUMIPUTERA 1912 MALANG Kantor Cabang Kayutangan.

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada AJB BUMIPUTERA 1912 MALANG Kantor Cabang Kayutangan.