BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerjaberasal dari kata *Job performance* atau *performance* yang mempunyai arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2005). Dan biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai tingkat standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja oleh beberapa pakar yaitu Winardi, Gomes, dan Dessler yang dikutip oleh Guritno dan Waridin (2005) yaitu:

1) Menurut Winardi, kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, tugas bagian organisasi dan bagian karyawan berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk

memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

2) Menurut F.C. Gomes, kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.
3) Gary Dessler menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan barometer bagi karyawan dalam mengevaluasi sudah seberapa jauh pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan atas suatu pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kinerja dapat menjadi ukuran bagi setiap karyawan apakah telah berkerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu dievaluasi karena hasil evaluasi kinerja tersebut akan sangat membantu manajemen dalam menentukan kebijakan promosi atau kenaikan gaji bagi karyawan. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Robbins (2006) bahwa evaluasi kinerja mempunyai sejumlah tujuan dalam organisasi, dengan memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi itu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi itu berfokus pada keterampilan

dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi malalui program ini, dapat dikembangkan untuk diperbaiki. Evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai kriteria untuk megukur kesahihan program seleksi dan pengembangan.

Colquitt et al. (2009) menambahkan bahwa terdapat tiga kategori yang menentukan "*Good Performer*":

1) ***Task Performance*** meliputi perilaku – perilaku karyawan yang berkontribusi langsung dalam mentranformasikan sumber daya-sumber daya organisasional kedalam barang-barang atau jasa-jasa yang diproduksi organisasi
2) ***Citizenship Behavior*** adalah kegiatan-kegiatan karyawan yang bersifat sukarela yang dapat atau tidak dapat diberikan penghargaan namun berkontribusi kepada organisai dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari rancangan suatu pekerjaan.
3) ***Counterproductive Behavior*** adalah perilaku-perilaku karyawan yang secara di sengaja menghalangi atau menunda pencapaian tujuan organisasional.

Dari tiga kategori penentu kinerja yang baik di atas dapat dijelaskan bahwa pencapai hasil kerja karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya tidak terlepas dari perilaku karyawan tersebut dalam memandang pekerjaan, jika karyawan sudah memiliki sikap atau pandangan yang negatif terhadap pekerjaan yang dilakukannya maka secara otomatis karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang

buruk, hal sebaliknya jika karyawan tersebut berpikir positif atas pekerjaannya maka karyawan tersebut akan memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaannya, sehingga kinerjanya pun menjadi baik. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kinerja seseorang tidak hanya ditentukan oleh pengatahuan dan keahliannya, tapi bagaimana sikap dan perilaku karyawan tersebut juga sangat menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan. Pernyataan ini dipertegas oleh William B. Werther, Jr dan Keith Davis (1996) yang menyatakan bahwa bahwa tindakan yang paling penting yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam memajukan karirnya adalah kinerja pekerjaan yang baik dan beretika.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1) Kempuan meningkatkan target pekerjaan.
2) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3) Kemampuan menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4) Kemampuan menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5) Kemampuan meminimalkan kesalahan pekerjaan.

b. Faktor Kinerja

Menurut Handoko (2008) faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, system kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspekaspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya. Menurut Tiffin dan Mc. Cornick (dalam As'ad 2007) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1) Faktor Individual

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2) Faktor Situasional

a) Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).

b) Faktor sosial dan organisasi, meliputi :peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya (Handoko, 2008).

Menurut Bernardin (dalam Robbins, 2008) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

1) Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2) Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3) Waktu produksi (*production time)*, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4) Efektivitas, persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
5) Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.
6) Komitmen kerja, tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Slamet (2007) Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik seorang pekerja mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pekerja. Dapat dijelaskan penilaian

kinerja adalah proses untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan jika disesuaikan dengan standar perusahaan kemudian pimpinan mengkomunikasikan hasil dari evaluasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian.Penilaian kinerja tidak semuanya bersifat positif, karena ada karyawan yang kinerjanya buruk, kasus ini yang membuat manajer menjadi dilema. Disatu sisi manajer menilai dan menegur karyawan yang kinerja buruk supaya meningkatkan kinerjanya, disisi lain manajer mempunyai beban rasa tidak menyenangkan jika menegur dan menilai kinerja karyawannya yang buruk. Pada umumnya sistem penilaian kinerja masih digunakan sebagai alat untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan yang bersangkutan.Seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan.Sebaliknya, karyawan yang dinilai harus mengetahui bidang prestasi yang dinilai, diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan pengembalian yang

kaitannya dengan prestasi mereka dalam pekerjaan dan penilaian terhadap kinerja menyediakan kesempatan untuk memberikan pengembalian kepada mereka. Apabila kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan perusahaan darinya (Dessler, 2003).

Sistem penilaian kinerja karyawan meliputi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, dan hubungan dengan rekan kerja. Menurut Dessler (2003) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1) Kualitas pekerjaan

   Meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Kuantitas pekerjaan

   Meliputi volume keluaran dan kontribusi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3) Kepemimpinan (supervisi) yang diperlukan

   Penilaian terhadap hasil pekerjaan karyawan yang telah dikerjakannya; misalnya melalui hasil penilaian kinerja karyawan tersebut membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan agar kinerja berikutnya membuahkan hasil yang optimal.

4) Kehadiran

Meliputi hal-hal yang terkait dengan kedisiplinan karyawan yaitu kehadiran, sanksi, regulasi, dan ketepatan waktu dalam bekerja.

5) Konservasi

Penilaian kinerja didasarkan atas faktor perlindungan yang meliputi pencegahan dan pemeliharaan. Misalnya penilaian kinerja sebagai alatuntuk menjaga tingkat kinerja, sebabai alat untuk membantu serta mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, sebagai alat untuk mendorong pertanggung jawaban karyawan tehadap pekerjaannya.

Menurut Handoko (2000) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan pada waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja pada waktu yang akan dating dalam suatu organisasi. Menurut Swietenia (2009) manfaat penilaian terhadap kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, serta untuk 13 pertukaran informasi antar pegawai yang berhubungan dengan masalah-masalah yang berkaitan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian

tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Berikut langkah-langkah dalam penilaian kinerja menurut Dessler (2003):

a) Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan masingmasing.
b) Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
c) Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan perusahaan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan selanjutnya.

Handoko (2008) menjelaskan tentang kegunaan penilaian prestasi kerja, diantaranya sebagai berikut:

a) Perbaikan prestasi kerja.
b) Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan mengevaluasi pekerjaan mereka untuk memperbaiki prestasi sehingga kinerja perusahaan dapat lebih optimal.
c) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

   Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

d) Keputusan-keputusan promosi

Adanya prestasi kerja yang baik dan meningkat apabila dibandingkan dengan hasil kinerja masa lalu dapat dijadikan sebagai bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja.

e) Kebutuhan latihan dan pengembangan

Hasil prestasi kerja yang buruk dapat dijadikan suatu tanda bahwa karyawan membutuhkan pelatihan. Sedangkan hasil prestasi kerja yang baik memungkinkan cerminan dari adanya potensi yang perlu dikembangkan.

f) Ketidak akuratan informasi

Prestasi kerja yang buruk dapat mencerminkan terjadinya kesalahan dalam informasi dalam analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia atau sistem informasi manajemen. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, maupun pengambilan keputusan tidak sesuai.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberpa faktor antara lain tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan motivasi. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi karena sebagai acuan untuk berkreasi

mengembangkan ide-ide dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Motivasi

a. Pegertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "dorongan" atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2005).

Menurut Hasibuan (2010) bahwa motivasi kerja 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. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Berdasarkan paparan diatas, bahwa untuk mencapai kepuasan karyawan adalah dengan cara memberikan dorongan daya penggerak dan kegairahan kerja kepada karyawan agar mereka termotivasi sehingga mampu bekerja secara efektif dan bekerja sama dengan baik.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Robbins (2008) menjelaskan beberapa teori tentang motivasi, salah satunya yaitu teori prestasi yang dikemukakan McClelland (*Achievement Theory*). David McClelland mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari, yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Tiga kebutuhan yang dimaksud adalah:

a.Kebutuhan berprestasi (*nAch*);

b.Kebutuhan berafiliasi (*naff*);

c.Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*).

Dalam Sukanto Reksohadi projo dan T.Hani Handoko (2000), McClelland mengemukakan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. McClelland memusatkan perhatiannya ada tiga kebutuhan manusia yaitu: prestasi (need for achievement), afiliasi (need for affiliation)

dan kekuasaan (need for power), karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup. Karakteristik ketiga kebutuhan itu dapatdilihatsebagaiberikut:

1. **Kebutuhanprestasi (*Need for achievement*)**

   Adalah suatu dorongan dari karyawan untuk mengungguli, berprestasi sesuai dengan standar, dan bergulat untuk sukses. Memiliki indikator, yaitu: bertanggung jawab, memberi umpan balik, berani mengambil resiko, inovatif dan kreatif. Orang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi mencoba untuk melampaui apa yang menjadi kemampuannya, sehingga orang dengan motif ini sangat bersifat rasional, yaitu cenderung akan mengambil resiko yang tidak terlalu rendah dan tidak pula terlalu tinggi.

   Orang yang memiliki motif berprestasi rendah akan memilih tugas yang lebih mudah untuk dilakukan, untuk meminimalisir resiko kegagalan. Namun juga orang dengan motif berprestasi kurang akan memilih tugas benar-benar sulit, sehingga jika terjadi kegagalan tidak akan memalukan bagi dirinya.

   McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien

dibandingkan sebelumnya.

Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n-Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n-Ach*akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2. Kebutuhan afiliasi (*Need for affiliation*)

Merupakan suatu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif, dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Indikator-indikator: suka bersama orang lain, sering berkomunikasi, mengutamakan hubungan kelompok, suka bermusyawarah dan suka bekerja sama.Individu-individu dengan motif berafiliasi tinggi lebih suka dengan suasana kebersamaan yang memiliki interaksi antar individu yang tinggi. Orang-orang ini lebih cocok untuk bekerja dalam sebuah tim. Mereka ingin disukai oleh orang lain. Individu denga motif berafiliasi tinggi cenderung lebih *friendly*. Orang-orang motif berafiliasi tinggi, kurang cocok diposisikan sebagai pemimpin karena kecendurungan mereka adalah disukai oleh orang lain sehingga ia akan kehilangan objektivitas dalam memimpin.

Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n-Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja, seseorang. Oleh karena itu, *n-Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal seperti: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense ofparticipation*). Seseorang karena kebutuhan *n-Af*akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Kebutuhan kekuasaan (*Need for power*)

Adalah suatu motivasi untuk membuat orang lain berprilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berprilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain untuk berbuatseperti dirinya. Indikator-indikator: aktif berorganisasi, peka terhadap pengaruh luar, mengutamakan prestasi, mengutamakan tugas, suka memerintah atau mengancam. Orang dengan motif kekuasaan merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, ini adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi.

Individu dengan motif kekuasaan tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n-Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan.n-Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

b. Jenis-jenis motivasi

Menurut Robbins (2008) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan kepada karyawan agar bekerja dengan baik serta berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya. Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

a) Penghargaan

Pemberian pengehargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan. Hal tersebut akan menyenangkan karyawan dan memacu semangat kerjanya karena merasa pekerjaannya mendapat apresiasi dari pemimpinnya.

b) Informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar serta kesalahpahaman atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c) Perhatian Individual

Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam memberikan perhatian. Pemberian perhatian dapat berupa bimbingan dalam menyelesaikan suatu masalah, mendengarkan pendapat yang disampaikan karyawan, memberikan pelatihan, dan sebagainya.

d) Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan

bentuk motivasi positif. Pemberian hadiah tersebut dapat berupa kenaikan pangkat, pemberian bonus, dan sebagainya.

e) Partisipasi

Adanya kesempatan berpartisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik, sebagai contoh pada pengambilan keputusan karyawan diberikan kewenangan untuk menyampaikan ide-ide kreatifnya.

f) Kebanggaan

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama.

2) Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Dimana secara tidak langsung pencapaian tujuan tersebut mewujudkan

pencapaian tujuan yang bersifat non pribadi (organisasi) dan tujuan pribadi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah suatu keadaan yang diarahkan menimbulkan semangat atau dorongan seseorang untuk bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Robbins (2003) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memilki potensi untuk mempengaruhi

organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang : Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka

karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Nitisemito (2005) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

1) Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.
2) Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.

3) Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
4) Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstrusi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafond rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.
5) Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.
6) Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau

kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.

7) Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator -indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (2005) yaitu sebagai berikut:

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja diantara orang-orang yang ada ditempat kerja tersebut.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

4. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting, karena kepemimpinan merupakan sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahannya agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektivitas guna mencapai tingkat produktivitas sesuai dengan yang telah ditetapkan (H.B.Siswanto, 2006). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi kepemimpinan di atas bahwa dalam rangkaian kegiatan menggerakkan orang lain itu berarti juga menuntun dan membimbing agar seseorang atau sejumlah orang melakukan sesuatu yang dikehendaki pemimpin atau yang sesuai dengan tujuan bersama. Kegiatan itu berarti juga memotivasi seseorang atau sejumlah orang agar bersedia melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bersama.

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu situasi organisasi yang dapat berubah (Handoko, 1999).

Para peneliti bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) (Handoko,1999). Pemimpin yang berorientasi tugas (*Task Oriented*) memberikan arahan dan mengawasi bawahan secara tertutup, hal tersebut dikarenakan untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawannya.

Sedangkan pemimpin yang berorientasi karyawan (*Employee Oriented*) mencoba untuk lebih memotivasi bawahan daripada mengawasi kerja bawahannya. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugasnya dengan memberikan

kesempatan bawahan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati antar anggota kelompok (Handoko, 1999).

Gaya kepemimpinan yang tidak atau kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan dalam organisasinya, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Gaya kepemimpinan juga digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Handoko,1999). Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan. Sikap tersebut dapat menghasilkan respon positif dari bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan dengan baik dan timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja secara optimal. Beberapa cara mempengaruhi bawahan tersebut untuk kepentingan pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi.

c. Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya (Bass, 1985). Menurut Bass (1985) terdapat dua tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan. Menurut Bass (1985) ada empat hal yang menjadi ciri pemimpin transformasional, yaitu:

1) Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)

Idealized influence adalah sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Pemimpin yang memiliki kharisma akan menunjukkan pendirian, menekankan nilai-nilai

kepercayaan, menempatkan diri pada permasalahan yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya suatu tujuan, berkomitmen pada keputusan yang diambil, serta memiliki visi dan misi. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme, dan kepercayaan dari bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Dalam menunjukkan aspek *intellectual stimulation*, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi dibalik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu hal, mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya, dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

3) Kepedulian secara peorangan (*individual consideration*)

Individual consideration adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawannya dan membantu karyawan agar dapat maju dan berkembang dalam karir serta kehidupan

mereka. Pemimpin dengan sikap seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya, yaitu melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Misalnya mempertimbangkan kebutuhan individual, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan.

4) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, pemimpin menunjukkan sikap optimis dan antusiasme dalam bekerja, memberikan dorongan terhadap apa yang perlu dilakukan oleh bawahannya, serta mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna. Pemimpin dengan sikap seperti ini akan memperbesar rasa optimisme, antusiasme, motivasi bawahan, serta menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional merupakan suatu upaya pimpinan untuk mempengaruhi dan mendorong karyawan agar bersedia memaksimalkan kemampuannya untuk kepentingan perusahaan dengan memberikan kewenangan atau tanggung jawab kepada bawahannya.Kepemimpinan transformasional melibatkan bawahannya

untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada bawahan untuk mengembangkan ide-ide kreatifnya dengan memberikan sarana pendukung dalam penyelesaian pekerjaan.

d. Syarat-syarat Kepemimpinan

Kartini Kartono (2006) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

a) Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atauorganisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.

b) Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.

c) Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Asta Brata (Soerjono Soekanto, 2007) menyatakan kepemimpinan yang akan berhasil, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.

a) Indra-brata, yang memberikan kesenangan jasmani.

b) Yama-brata, yang menunjukkan pada keahlian dalam kepastian hukum.

c) Surya-brata, yang menggerakkan bawahan dengan mengajak mereka untuk bekerja persuasion

d) Caci-brata, yang memberikan kesenangan rohaniah.

e) Bayu-brata, yang menunjukkan keteguhan pendidikan dan rasa tidak segan-segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya.

f) Dhana-brata, menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati.

g) Paca-brata, yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan.

h) Agni-brata, yaitu sifat memberikan semangat kepada anak buah.

5. Kelelahan Kerja

a. Pengertian Kelelahan Kerja

Kelelahan menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara pada kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh (Tarwaka, 2008).

Kelelahan akibat kerja sering kali diartikan sebagai menurunnya efisiensi, performans kerja dan berkurangnya kekuatan / ketahanan fisik tubuh untuk terus melanjutkan yang harus dilakukan (Wignjosoebroto, 2000).

Dari uraian pendapat diatas, dapat disimpulkan kelelahan kerja juga merupakan kriteria yang kompleks yang tidak hanya menyangkut pada kelelahan fisiologis dan psikologis. Tetapi dominan hubungannya dengan penurunan kinerja fisik, dan juga adanya perasaan lelah, serta penurunan motivasi, selain itu juga terjadi penurunan produktivitas kerja.

b. Faktor Penyebab Kelelahan Kerja

Menurut Tarwaka, dkk. (2008) menjelaskan faktor penyebab terjadinya kelelahan di industri sangat bervariasi, untuk mempertahankan kesehatan dan efisiensi proses penyegaran harus dilakukan. Penyegaran terjadi terutama selama waktu tidur malam, tetapi periode istirahat dan waktu berhenti disela-sela kerja juga dapat memberikan penyegaran. Kelelahan yang disebabkan oleh kerja statis berbeda dengan kerja dinamis. Pada kerja otot statis, dengan pengerahan tenaga 50% dari kekuatan maksimal otot hanya dapat bekerja selama 1 menit, sedangkan pada pengerahan tenaga <20% kerja fisik dapat berlangsung cukup lama. Tetapi pengerahan tenaga otot statis sebesar 15-20% akan menyebabkan kelelahan dan nyeri jika pembebanan berlangsung sepanjang hari.

Sedangkan menurut Suma'mur P.K. (2009) terdapat lima kelompok penyebab kelelahan kerja, yaitu:

1) Keadaan monoton.
2) Beban dan lamanya pekerjaan baik fisik maupun mental.
3) Keadaan lingkungan kerja, seperti cuaca kerja, penerangan dan kebisingan di tempat kerja.
4) Keadaan kejiwaan seperti tanggung jawab, kekhawatiran atau konflik.
5) Penyakit, perasaan sakit dan keadaan gizi.

c. Pengukuran Kelelahan Kerja

Sampai saat ini belum ada metode pengukuran kelelahan yang baku karena kelelahan merupakan suatu perasaan subyektif yang sulit diukur dan diperlukan pendekatan secara multidisiplin (Tarwaka, 2008). Banyak parameter yang digunakan untuk mengukur kelelahan kerja antara lain : Waktu Reaksi Seluruh Tubuh atau *Whole Body Reaction Test* (WBRT), Uji ketuk jari (*Finger Taping Test*), *Uji Flicker Fusion, Uji Critical Fusion, Uji Bourdon Wiersma*, Skala kelelahan IFFRC (*Industrial Fatique Rating Comite*), *Skala Fatique Rating* (FR Skala), *Ekresi Katikolamin, Stroop Test*.(Suma'mur, 2009).

Menurut Tarwaka,dkk (2008), pengukuran kelelahan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

1) Kualitas dan kuantitas hasil kerja

Pada metode ini, kualitas output digambarkan sebagai jumlah proses kerja (waktu yang digunakan setiap item) atau proses operasi yang dilakukan setiap unit waktu. Namun demikian banyak faktor yang harus dipertimbangkan seperti; target produksi; faktor sosial; dan perilaku psikologis dalam kerja. Sedangkan kualitas output (kerusakan produk, penolakan produk) atau frekuensi kecelakaan dapat menggambarkan terjadinya kelelahan, tetapi faktor tersebut bukanlah merupakan *causal factor*.

Kuantitas kerja dapat dilihat pada prestasi kerja yang dinyatakan dalam banyaknya produksi persatuan waktu. Sedangkan kualitas kerja didapat dengan menilai kualitas pekerjaan seperti jumlah yang ditolak, kesalahan, kerusakan material, dan lain-lain.

2) Pencatatan perasaan subyektif kelelahan kerja, yaitu dengan cara Kuesioner. *Subjective Self Rating Tes* dari *Industrial Fatigue Research Committee* (IFRC) Jepang, merupakan salah satu kuesioner yang dapat untuk mengukur tingkat kelelahan subjektif. Kuesioner tersebut berisi 30 daftar pertanyaan yang terdiri dari:

(a) 10 Pertanyaan tentang pelemahan kegiatan: (1) Perasaan berat di kepala, (2) Lelah di seluruh badan, (3) Berat di kaki, (4) Menguap, (5) Pikiran kacau, (6) Mengantuk, (7) Ada beban pada mata, (8) Gerakan canggung dan kaku, (9) Berdiri tidak stabil, (10) Ingin berbaring.

(b) 10 Pertanyaan tentang pelemahan motivasi: (1) Susah berfikir, (2) Lelah untuk bicara, (3) Gugup, (4) Tidak berkonsentrasi, (5) Sulit untuk memusatkan perhatian, (6) Mudah lupa, (7) Kepercayaan diri berkurang, (8) Merasa cemas, (9) Sulit mengontrol sikap, (10) Tidak tekun dalam pekerjaan.

(c) 10 Pertanyaan tentang gambaran kelelahan fisik : (1) Sakit dikepala, (2) Kaku di bahu, (3) Nyeri di punggung, (4) Sesak nafas, (5) Haus, (6) Suara serak, (7) Merasa pening, (8) Spasme di kelopak mata, (9) Tremor pada anggota badan, (10) Merasa kurang sehat.

3) Alat Ukur perasaan kelelahan kerja (KAUPKK).

Menurut Setyawati KAUPK2 (Kuesioner Alat Ukur Perasaan Kelelahan Kerja) merupakan parameter untuk mengukur perasaan kelelahan kerja sebagai gejala subjektif yang dialami pekerja dengan perasaan yang tidak menyenangkan. Keluhan-keluhan yang dialami pekerja sehari-hari membuat mereka mengalami kelelahan kronis. (Hotmatua, 2009).

4) Pengukuran gelombang listrik pada otak dengan *Electroenchepalography* (EEG).

5) Uji psiko-motor (*psychomotor test*), dapat dilakukan dengan cara melibatkan fungsi persepsi, interpretasi dan reaksi motor dengan menggunakan alat digital *reaction timer* untuk mengukur waktu reaksi. Waktu reaksi adalah jangka waktu dari pemberian suatu rangsang sampai kepada suatu saat kesadaran atau dilaksanakan kegiatan. Dalam uji waktu

reaksi dapat digunakan nyala lampu, denting suara, sentuhan kulit atau goyangan badan. Terjadinya pemanjangan waktu reaksi merupakan petunjuk adanya perlambatan pada proses faal syaraf dan otot.

6) Uji mental, pada metode ini konsentrasi merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menguji ketelitian dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. *Bourdon Wiersman test* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk menguji kecepatan, ketelitian dan konsentrasi.

Dari uraian tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa kelelahan biasanya terjadi pada akhir jam kerja yang disebabkan oleh karena beberapa faktor, seperti monotoni, kerja otot statis, alat dan sarana kerja yang tidak sesuai dengan antropometri pemakainya, stasiun kerja yang tidak ergonomik, sikap paksa dan pengaturan waktu kerja-istirahat yang tidak tepat. Sumber kelelahan dapat disimpulkan dari hasil pengujian tersebut.Pada penelitian ini menggunakan alat ukur yang digunakan adalah Kuesioner Alat Ukur Kelelahan Kerja (KAUPK2).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu oleh Munawaroh (2011) yang bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru dengan menggunakan metode regresi linier berganda memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan

transaksional secara secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan untuk gaya kepemimpinan transaksional secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Kinerja guru dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebesar 37,9%. Dimana gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Penelitian mengenai motivasi kerja salah satunya dilakukan oleh Lubis (2008) yang bertujuan mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pelatihan dan motivasi kerja sebesar 88,1 %. Serta pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin atau perusahaan memiliki peran yang penting untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Subowo dan Lewa (2010) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi sebesar 97,9%. Dimana lingkungan kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

C. Logika berpikir

1. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan

Sri Sumaryati (2013) dalam penelitiannya "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta". Sampel dalam penelitian ini berjumlah 41 karyawan, Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis bivariat dan analisis multivariat. Hasil analisis data dapat diambil simpulan, yaitu; (1) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta; (2) Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta; dan (3) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.

Wursanto (2004), mengatakan bahwa motivasi adalah alasan-alasan, dorong-dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan suatu perbuatan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan akan bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

Dorongan setiap orang dalam bekerja dipengaruhi oleh ada kebutuhan yang harus dipenuhi, dan setiap individu memiliki kebutuhan masing-masing.Sehingga disinilah yang akan mempengaruhi masing-masing pegawai ini dalam bekerja.Didalam teori kebutuhan yang sampaikan oleh McClelland mengatakan bahwa kebutuhan individu diperoleh dari waktu ke waktu dan dibentuk melalui pengalaman hidup seseorang.Sebagian besar dari kebutuhan ini dapat dikelompokkan menjadi kebutuhan prestasi, afiliasi dan kekuasaan.Keefektifan seseorang dalam menjalankan tugas dan fungsinya dipengaruhi oleh ketiga kebutuhan tersebut.

Kebutuhan akan prestasi (*need,for achievement = n-Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n-Ach*akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H1 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi berprestasi semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.

2. Pengaruh Motivasi Berafiliasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2011), mengungkapkan bahwa motivasi berafiliasi memiliki pengaruh yang signifikan secara sersama-sama terhadap kinerja karyawan dikantor BKPMD Sragen.

Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n-Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja, seseorang. Oleh karena itu, *n-Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting *(sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense ofparticipation*). Seseorang karena kebutuhan *n-Af*akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara motivasi berafiliasi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H2 : Motivasi berafiliasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi berafiliasi semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.

3. Pengaruh Motivasi Berkuasa Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Soleh Purnomo (2005), mengungkapkan bahwa motivasi berkuasa, motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi memiliki pengaruh yang signifikan secara sersama-sama terhadap kinerja karyawan di Balai Latihan Teknik Yogyakarta.

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n-Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan.*n-Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara motivasi kekuasaan terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H3 : Motivasi berafiliasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi berafiliasi semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Amelia Pratiwi (2014) mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Capem Duri. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Riau Kepri Capem Duri. Pengujian ini berhasil membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Karyawan pada PT. Bank Riau Kepri Capem Duri.

Penelitian yang dilakukan Subowo dan Lewa (2010) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi sebesar 97,9%. Dimana lingkungan kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja. Menurut Nitisemito (2005) lingkungan kerja dapat mempengaruhi semangat kerja dan kegairahan kerja sehingga berpengaruh juga terhadap kinerja dari karyawan. Suatu lingkungan kerja dikatakan baik, atau sesuai apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem yang efisien (Sedarmayanti, 2007).

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut:

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang memenuhi syarat maka semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.

5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Oleh Muhammad Dzulkifli (2013). Hasil Uji regresi pada penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pemimpin memperlakukan para pegawainya cukup baik dengan memberikan arahan dalam memberikan tugas dan juga sering berkonsultasi dengan anak buahnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kepundan Kurniasih (2013) tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kedai Digital Yogyakarta. Hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kedai Digital Yogyakarta. Hal ini

ditunjukkan oleh nilai t sebesar 2,229 dengan nilai signifikansi 0,031 ($p<0,05$).

Penelitian yang dilakukan Mitha Elistha berjudul ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris Pada Akuntan BPKP)”. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mitha Elistha menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan. Dari hasil penelitian di atas menunjukkan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2004) yaitu kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi kepemimpinan di atas bahwa dalam rangkaian kegiatan menggerakkan orang lain itu berarti juga menuntun dan membimbing agar seseorang atau sejumlah orang melakukan sesuatu yang dikehendaki pemimpin atau yang sesuai dengan tujuan bersama. Kegiatan itu berarti juga memotivasi seseorang atau sejumlah orang agar bersedia melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut:

H5 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang memenuhi syaratakan meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.

6. Pengaruh Kelelahan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Muizzudin (2013) tentang Hubungan Antara Kelelahan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pada Tenaga Kerja Bagian Tenun Di PT. ALKATEX TEGAL. Berdasarkan hasil tabulasi silang hubungan antara kelelahan kerja dengan produktivitas kerja pada tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan (α) 0,05 diketahui bahwa terdapat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dengan nilai *p* 0,001. Simpulan dari penelitian ini yaitu, ada hubungan antara kelelahan kerja dengan produktivitas kerja pada tenaga kerja bagian tenun di PT. ALKATEX Tegal. Saran bagi pekerja bagian tenun di PT. ALKATEX Tegal yaitu agar membiasakan diri untuk melakukan peregangan otot disela pekerjaan ataupun pada saat istirahat dan mempergunakan waktu istirahat yang diberikan dengan baik.

Penelitian oleh Ica Uswatun Hasyanah (2011) meneliti tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan kejadian kelelahan kerja pada pekerja keramik di Kelurahan Pantikang, Kecamatan Pattalasang, Kabupaten Takalar dengan beberapa faktor yaitu bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara indeks massa tubuh, lama kerja, sikap kerja, beban kerja dengan kelelahan umum, tetapi ada hubungan yang bermakna antara keempat faktor tersebut diatas terhadap perasaan lelah.

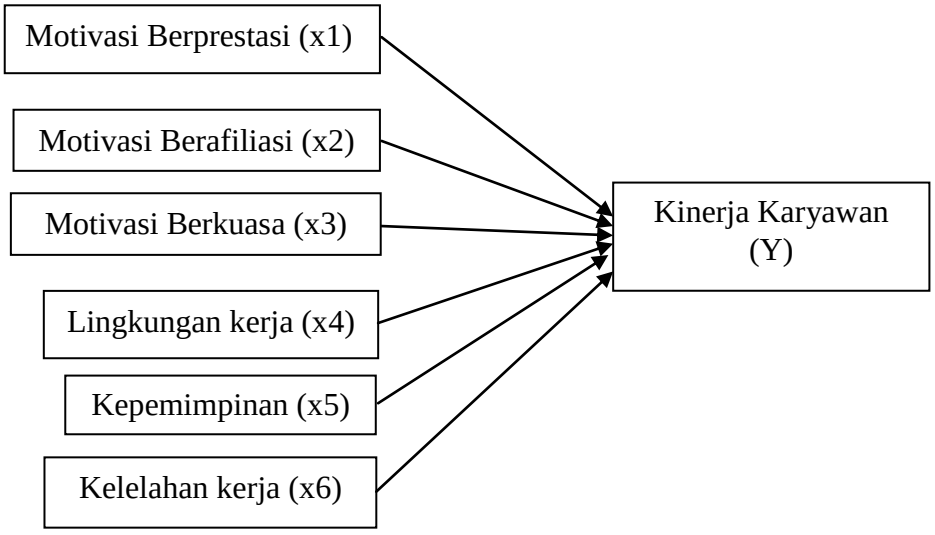
Penelitian oleh Suci Indah Yani (2011) dalam penelitiannya tentang Studi Kelelahan Kerja pada Buruh Bagasi di Pelabuhan Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian survey dengan pendekatan deskriptif terhadap 73 tenaga kerja buruh bagasi sebagai sampel untuk mengetahui gambaran mengenai faktor status gizi, lama kerja, stress kerja, umur dan beban kerja hasilnya adalah status gizi normal yang mengalami kelelahan Umum 76,2% dan yang merasa lelah 52,4%, kategori kelelaham umum lama kerja adalah 80,9% dan yang merasa lelah 61,1%,, kelelaham umum dengan kategori umur muda 77,5% sedangan perasaan lelah dengan umur tua 60,6%, beban kerja dengan kelelahan umum kategori beban kerja berat 75% dan perasaan lelah dengan beban kerja berat 53,1%, kelelahan umum kategori stres kerja berat 67,6% sedang perasaan lelah dengan kategori stres kerja berat 62,2%.

Pada umumnya, pekerjaan yang terus menerus dilakukan dan bersifat monoton akan berakibat kelelahan dan kelelahan akan berakibat menurunnya konsentrasi bekerja dan mempengaruhi pada hasil kerja (Yusdarli Hasibuan, 2010). Faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas adalah tenaga kerja, maka dari itu kondisi karyawan harus selalu dijaga baik fisik maupun psikologisnya, karena hal itu yang sangat mempengaruhi dalam bekerja. Tujuan akhir dari kesehatan kerja yaitu untuk menciptakan tenaga kerja yang sehat dan produktif. Tujuan ini dapat tercapai apabila didukung oleh lingkungan kerja yang memenuhi syarat kesehatan. Salah satu tujuan dari pelaksanaan kesehatan kerja dalam

bentuk operasional adalah pencegahan kelelahan kerja dan meningkatkan kegairahan serta kenikmatan kerja (Soekidjo Natoatmodjo, 2007).

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara kelelahan terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut:

H6 : Kelelahan kerja berpengaruh negtif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin sering orang mengalami kelelahan maka semakin menurunnya kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap



Gambar 1. Model Penelitian

D. Hipotesis

Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan–pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh motivasiberprestasi, motivasi berafiliasi, motivasi berkuasa, lngkungan kerja, kepemimipinan, dan kelelahankerja terhadap kinerja karyawan diatas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi berprestasi semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.
2. Motivasi berafiliasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi berafiliasi semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.
3. Motivasi berkuasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi berkuasa semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang memenuhi syarat maka semakin tinggi kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang memenuhi syaratakan meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.
6. Kelelahan kerja berpengaruh negtif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin sering orang mengalami kelelahan maka semakin

menurunnya kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Cilacap.