

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu (Bagia, 2015). Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi (Brahmasari, 2004 dalam Brahmasari & Suprayetno, 2008). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2004 dalam Boy Suzanto dkk). Robin (2001) berpendapat bahwa kinerja karwayan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, $kinerja = f(A \times m)$.

a. Teori Kinerja

1) Teory Kinerja dan Pengembangannya (*A Theory of Performance and Development*)

Teory ini di kembangkan oleh Atkinson dan Winston (1974, dalam corno *et al.*, 2002) yang mengungkapkan bahwa (1) prestasi

komulatif (*cumulative achievement*) seseorang di masa akan datang ditentukan oleh interaksi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja (*level performance while at work*) dan waktu yang di habiskan pada pekerjaan (*time spent at work*); (2) tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang bersumber dari sifat tugas-tugas (*nature of the task*) sekarang serta beberapa kemampuan (*abilities*) pribadi, sedangkan waktu yang di habiskan pada pekerjaan di pengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk tugas dan aktivitas yang lain (*strength of motivation for the task and other activities*) yang bersumber dari pengetahuan, kepercayaan dan konsepsi pribadi serta insentif dan kesempatan melalui mediasi lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan dan (3) kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang di pengaruhi oleh heriditas dan lingkungan formatif (pertumbuhan dan perkembangan) pada masa lalu.

2) *Performance Dimension Theory*

Blumberg dan pringle (1982) dalam teori dimensi kinerjanya mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*).

3) *Motivation and Performance Model*

Carrell *et al.* (1995) dalam model motivasi dan kinerjanya menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kemudian pekerjaan yang telah di selesaikan tersebut di evaluasi oleh organisasi untuk di jadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah di kerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas di berikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila imbalan yang di terima oleh karyawan dari organisasi di anggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan menetapkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya.

4) *A Job Performance Model of Motivation*

Mitchell (1997) dalam *A Job Performance Model of Motivation* menjelaskan bahwa input individu (yang meliputi kemampuan, pengetahuan kerja, watak dan sifat, emosi, keadaan jiwa, keyakinan, dan nilai yang di bawa karyawan ke tempat kerja) dan konteks kerja (yang mencakup lingkungan fisik, kelengkapan tugas seseorang, pendekatan penghargaan dan imbalan organisasi, kemampuan penyelia memberikan dukungan dan melatih, dan budaya organisasi) merupakan dua kategori faktor kunci yang mempengaruhi motivasi.

5) *An Extended Model of Team Development*

Stott and Walker (1995) dan Buller (1986) dalam *An Extended Model of Team Development*-nya menjelaskan bahwa kinerja tugas-tugas dalam organisasi di tentukan atau di pengaruhi oleh strategi pengembangan pada: (1) individu yang meliputi: motivasi, komitmen, sikap, kemampuan, dan *participation*; (2) tugas (*task*) yang mencakup: tujuan, penentuan target dan proses sistemati; (3) tim (*team*) yang meliputi: kepemimpinan, peran perilaku, komunikasi, hubungan interpersonal, pengaruh keterampilan, konflik, analisis masalah, pembuatan keputusan, rapat tim, koordinasi, kerja sama , keterpaduan, norma dan nilai, serta kecocokan; dan (4) organisasi yang mencakup: struktur, iklim, dukungan untuk pengembangan, dan budaya.

6) *A Person's Potential Performance Theory*

Newstrom and Davis (2002) dalam teorinya mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang di pengaruhi oleh interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*Motivation*). Kemampuan ini di bentuk oleh interaksi antara pengetahuan (*knowledge*) dengan keahlian (*skill*), sedangkan motivasi di bentuk dari interaksi antara sikap (*attitude*) dengan situasi (*situation*). Interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumberdaya (*resource*) dan kesempatan (*opportunity*) akan menentukan hasil-hasil organisasi (*organizational results*).

7) *The Performance Model*

Ainsworth et al. (2002) dalam model kinerja mengatakan bahwa kinerja (*performance* = P) merupakan fungsi dari kejelasan peran (*role clarity* = Rc), kompetensi (*competence* = C), lingkungan (*environment* = E), nilai (*value*), kesesuaian prefensi (*preferences fit* = Pf), imbalan (*reward* = Rw) ditambah umpan balik (*feedback* = F). Secara matematis model ini diformulasikan menjadi:

$$P = Rc \times C \times E \times V \times Pf \times Rw + F$$

Dimana:

a) P (*Performance*)

Didefinisikan dan diukur dengan cara-cara yang tepat. Apakah P = Produktivitas (bisa dikuantifikasi) atau apakah P = Kinerja (pertimbangan kualitatif) atau apakah P = mungkin (pertimbangan subjektif yang tinggi).

b) Rc (*role clarity*)

Apakah orang-orang sebaiknya bekerja satu demi satu dan kolektif, dan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

c) Kompetensi (*competence*)

Apakah orang-orang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan apa yang diharapkan dari mereka? Kekurangan-kekurangan apa yang mungkin ada? Pengetahuan dan keterampilan

apa yang dibutuhkan sekarang? Apa yang dibutuhkan dimasa yang akan datang?

d) Lingkungan (*environmental*)

Elemen-elemen yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara kondusif: (1) lingkungan fisik – alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja, (2) lingkungan manusia – faktor-faktor kelompok seperti: kecocokan; keterpaduan tim; dan faktor penting kepemimpinan, dan (3) lingkungan organisasi – kejelasan dari struktur, sistem, titik berat dan prioritas komunikasi, dan budaya di tempat kerja.

e) Nilai (*value*)

Apakah orang-orang secara umum menerima apa yang mereka minta untuk kerjakan dan apa yang dilakukan oleh organisasi tidak keliru? (Hal ini mungkin merupakan pengingkaran kinerja daripada penggali).

f) Kesesuaian prefensi (*prefence fit*)

Apakah orang-orangan secara umum mengetahui aktivitas pekerjaan memperlihatkan kesesuaian bersama untuk mempengaruhi kepuasan kerja, manajemen tim di antara kebebasan menentukan waktu dan tugas-tugas khusus yang bisa, kesiapan untuk bekerja di luar jam normal (bila *relevan*), dan retensi bakat.

g) Imbalan (*reward*)

Apakah orang-orang diberikan penghargaan dengan tepat menurut harapan, kinerja, motivasi individual, dan kebutuhan mereka untuk umpan balik? Imbalan di sini mungkin mencakup eksplisit (sesuatu yang menejer atau organisasi tentukan atau katakana) atau intrinsik terhadap pekerjaan (imbalan yang memotivasi individu secara langsung).

h) Umpan balik (*feedback*)

Salah satu keterampilan kunci didalam mengembangkan dan memelihara kinerja yang baik adalah memberikan umpan balik. Bila pemberian umpan balik dilakukan dengan baik maka akan dapat membantu memecahkan masalah, mengurangi ketidakpastian, membangun hubungan kerja yang positif, membangun kepercayaan dan kerja tim yang efektif, dan memperbaiki kualitas kerja. Umpan balik yang diberikan bisa positif dan negatif.

b. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan bagian sentral dari perusahaan yang membangun keunggulan bersaing melalui peranan SDM dan menjalankan strategi yang berorientasi pada keinginan pelanggan. Penerapan sistem manajemen kinerja ini di harapkan mampu mendorong semua karyawan untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Proses signifikan yang mempengaruhi keberhasilan organisasi

melalui kerja sama manajer dan karyawan untuk menentukan harapan, mengkaji hasil-hasil dan imbalan kinerja, (Mondy *et al.* 1999). Proses dan upaya dari manajer agar kegiatan-kegiatan karyawan dan hasil yang di perolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin di capai oleh organisasi, (Syafaruddin Alwi (2001). Proses yang di lakukan oleh manajer untuk menyesuaikan aktivitas dan *output* karyawan dengan tujuan organisasi, (Noe *et al.* 2000)

Selanjutnya menurut pendapat Harris (2000), proses yang memainkan peranan integral sumber daya manusia karena di gunakan untuk berbagai tujuan manajemen kinerja, yang mencakup: peningkatan gaji, pemberhentian, pengembangan karyawan, dan program evaluasi. Rivai (2004) menjelaskan bahwa, “Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Decenzo and Robbins (1999), melayani proses yang berhubungan dengan usaha dan kinerja agar organisasi dapat mengembangkan imbalan berdasarkan kinerja melalui umpan balik, pengembangan, dan dokumentasi sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja.

2. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sukmawati (2008), lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja baik berupa keadaan atau kondisi fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja fisik terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan yang

berhubungan langsung dengan para karyawan misalnya kursi, meja, dan sebagainya. Lingkungan umum atau lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi dari karyawan seperti cahaya, kebisingan, bau tidak sedap, warna, suhu dan sebagainya. Hal ini telah dibuktikan oleh penelitian Setyaningsih (2010) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang fisik di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya Nitisemito (1996). Sedangkan menurut Marbun (2003), Lingkungan kerja adalah semua faktor fisik, psikologis, sosial jaringan dan hubungan yang berlaku dalam organisasi dan terpengaruh terhadap karyawan. Menurut Ahyari (1999) Lingkungan kerja didalam perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau aspek pembentuk lingkungan kerja yang lebih terperinci. Adapun beberapa bagian tersebut adalah pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan didalam perusahaan yang bersangkutan.

a. Pelayanan Karyawan

Pelayanan karyawan yang kurang pada tempatnya akan mengakibatkan berbagai macam kerugian dari perusahaan yang bersangkutan. Apabila manajemen perusahaan memberikan pelayanan karyawan kurang dari semestinya, menganggap bahwa para karyawan adalah semata-mata faktor produksi, maka para karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bersangkutan tersebut akan kehilangan motivasi

dan gairah kerja yang baik. Sebagai akibatnya para karyawan akan menyelesaikan beban tugas yang diberikan kepadanya tanpa usaha untuk mengadakan perbaikan terhadap cara kerja dan hasil kerja yang dicapainya selama ini, melainkan asal selesai saja. Dengan demikian maka para karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan ini tidak akan mengalami kemajuan dan perkembangan yang positif di dalam pelaksanaan penyelesaian kerja di dalam perusahaan tersebut. Demikian pula dengan rasa tanggung jawab dari para karyawan perusahaan ini. Tanggung jawab yang ada pada para karyawan pada umumnya rendah dan saling mencari kesalahan yang ada pada pihak lain. Keadaan semacam ini sebenarnya bermula dari ketidakpuasan para karyawan perusahaan atas perlakuan manajemen perusahaan di mana mereka bekerja.

b. Kondisi Kerja

Kondisi kerja di dalam perusahaan merupakan faktor yang cukup penting dalam pelaksanaan proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan tersebut. Kondisi kerja sering kali disalah tafsirkan dengan lingkungan kerja dalam perusahaan. Sebenarnya kondisi kerja ini hanya merupakan salah satu bagian saja dari lingkungan kerja dalam perusahaan, yang dimaksud dengan kondisi kerja ini adalah merupakan kondisi yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan disaat perusahaan tersebut didirikan. Sejalan dengan pendirian perusahaan

ini, manajemen perusahaan selayaknyalah apabila memperhatikan kondisi kerja karyawan yang tepat, sehingga para karyawan perusahaan tersebut dapat bekerja dengan baik. Perencanaan kondisi kerja ini akan dilaksanakan selaras dengan perencanaan *layout* perusahaan yang didirikan perusahaan tersebut, oleh karena kondisi kerja ini berhubungan erat dengan *layout* perusahaan. Beberapa macam kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan ini adalah penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja dalam perusahaan yang bersangkutan. Masing-masing jenis kondisi kerja ini perlu dipersiapkan dan direncanakan dengan baik oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan, sehingga diperoleh kenyamanan kerja yang memadai bagi para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Tujuan perencanaan kondisi kerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan bukannya untuk tujuan-tujuan yang lain, misalnya kemewahan, gengsi perusahaan dan lain sebagainya. Perencanaan kondisi kerja dalam perusahaan ini juga harus sejalan dan serasi dengan perencanaan *layout* perusahaan, karena beberapa kondisi kerja ini akan dipengaruhi oleh bentuk dan suasana perusahaan.

c. Hubungan Karyawan

Penciptaan dan pengarahan terhadap hubungan para karyawan yang baik dalam perusahaan akan sangat diperlukan di perusahaan. Hubungan

karyawan yang baik akan dapat menimbulkan rasa aman terhadap para karyawan yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh para karyawan tersebut. Disamping hal tersebut, dengan adanya hubungan karyawan di dalam perusahaan yang baik, maka para karyawan akan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul di dalam perusahaan tersebut. Terdapatnya konflik antar karyawan yang sering terjadi didalam perusahaan yang bersangkutan akan dapat menimbulkan berbagai macam kecurigaan dari perusahaan yang bersangkutan. Konflik ini selain akan dapat menurunkan tingkat produktivitas kerja para karyawan perusahaan juga akan dapat mengakibatkan terjadinya kerusakan pada alat-alat atau fasilitas yang ada pada perusahaan tersebut. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

1) Lingkungan kerja fisik Nitisemito (1999) menyatakan ada beberapa faktor lingkungan kerja yang perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a) Kebersihan

Lingkungan yang bersih mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan lingkungan yang bersih, selain menyehatkan juga menimbulkan rasa senang, sehingga akan memicu karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

b) Penerangan

Penerangan cukup, tetapi tidak menyilaukan. Penerangan disini tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga termasuk penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas sering kali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup. Apalagi bila pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.

c) Pertukaran Udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apabila dalam ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan kelelahan pada karyawan.

d) Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi. Dengan adanya kebisingan maka akan mengganggu konsentrasi karyawan, sehingga akan menimbulkan kesalahan atau kerusakan.

e) Pewarnaan

Pewarnaan harus dihubungkan dengan kejiwaan dan tujuan yang ingin dicapai. Kita ketahui bahwa warna dapat mempengaruhi terhadap kejiwaan manusia. Oleh karena itu ruang kerja hendaknya dipilih warna yang dingin dan lembut misalnya coklat muda, krem, abu-abu muda, hijau muda dan sebagai berikut.

f) Jaminan Keamanan

Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan. Yang dimaksud rasa aman ini adalah rasa aman menghadapi hari tua. Oleh karena itu, perlu jaminan masa depan, salah satunya dengan pensiun.

2) Lingkungan kerja Psikologis Gibson dan Ivanevich (1997), menyatakan bahwa "persepsi terhadap lingkungan kerja merupakan serangkaian hal dari lingkungan yang dipersepsikan oleh orang-orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi dan mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku karyawan". Ada lima aspek persepsi

terhadap lingkungan psikologis, yang mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

- a) Struktur kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa karyawan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c) Perhatian dan dukungan pimpinan, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d) Kerjasama kelompok kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar, antar teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

3. Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif yang artinya kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu atau aktivitas yang muncul dari diri sendiri dan melakukan penyesuaian agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini didukung oleh pernyataan Spurling (1967) yang mengatakan motif adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri

dengan penyesuaian diri dan Stanton (1981) mengungkapkan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi pada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Lalu dari motif menjadi kata yaitu motivasi, yang berarti kemampuan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan kemampuan untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan pribadi. Motivasi menurut Hasibuan (2004) adalah sebagai berikut Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut Sopiah (2008), motivasi adalah keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil atau tujuan-tujuan tertentu dan Stanton (1981) menyimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Dengan demikian motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi ini kalau kita kaitkan dengan pekerjaan karyawan akan menjadi motivasi kerja. Dari konsep motivasi di atas, jelas bahwa karakteristik pokok motivasi ada 3 yaitu:

a. Usaha

Usaha adalah kekuatan atau jumlah perilaku kerja seseorang baik yang nyata maupun kasat mata.

b. Kemauan Keras

Kemauan keras adalah kesungguhan dan keuletan kerja keras yang di tunjukkan oleh seseorang ketika mengerjakan tugas-tugas pekerjaan.

c. Arah atau Tujuan

Arah atau tujuan adalah usaha dan kemauan kerja keras seseorang diarahkan atau ditunjukkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Banyak pakar ahli SDM dan perilaku organisasi yang memberikan pengertian atau konsep tentang motivasi kerja dengan menggunakan ungkapan bahasa berdeda-beda, namun makna yang dikandung dalam ungkapan tersebut sama, yaitu bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi untuk memengaruhi pekerja dalam bekerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (1999) yang mengungkapkan motivasi kerja adalah cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi menurut Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi untuk tujuan-tujuan upaya organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan, upaya untuk memenuhi kebutuhan individual. Handoko (1990) bahwa motivasi kerja adalah keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Disamping itu, Mangkunegara (2006) juga berpendapat motivasi kerja adalah kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

a. Proses Motivasi

Karyawan termotivasi sebenarnya berada pada status ketegangan mental yang penyembuhannya dilakukan melalui suatu usaha. Semakin tinggi ketegangan mental semakin tinggi tingkat usahanya, jika usaha sukses maka kebutuhan terpuaskan dan segera akan terjadi reduksi ketegangan mental yang seharusnya diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi, sehingga terjadi kesesuaian kebutuhan dengan tujuan organisasi. Proses motivasi dapat dilihat pada Gambar

Gambar 2. 1 Proses Motivasi



b. Teori Motivasi

1). Teori isi (*Content Theory*)

Teori ini pada dasarnya lebih berfokus pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan individu bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori-teori yang termasuk dalam teori isi, yaitu Abraham H. Maslow dengan teori Hierarki, teori dua faktor Herzberg, teori ERG Alderfer, dan teori

kebutuhan Mc Clelland. Namun ada satu teori yang juga termasuk kedalam teori isi yaitu *Discrepancy theory* yang dipelopori oleh Porter. Penjelasan dari beberapa teori tersebut akan dipaparkan sebagai berikut.

a). Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan kedalam lima hierarki kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan, kebutuhan aktualisasi diri (Sutrisno,2010). Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan tingkat paling dasar yang meliputi kebutuhan akan minum, makan, perumahan, pakaian yang harus dipenuhi oleh seseorang. Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan tingkat lebih atas yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Kebutuhan hubungan sosial merupakan kebutuhan untuk hidup bersama orang lain. Kebutuhan pengakuan merupakan kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan *prestise* diri dari lingkungannya. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk dapat mengembangkan kapasitas prestasinya secara optimal

b). Fredrick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori motivasi ini ada dua faktor yang memengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu faktor pemeliharaan atau *hygiene factor* dan faktor motivasi atau *motivation factor* (Sutrisno,2010). Faktor pemeliharaan yang disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, *supervise* yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Faktor motivasi atau *motivation factor* merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsic*). Faktor motivator ini mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir dan tanggung jawab.

c). Teori Kebutuhan David McClelland

Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja yaitu *need for achievement, need for affiliation, need for power* (Sutrisno,2010).

Need for achievement merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. *Need for affiliation* merupakan kebutuhan yang mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. *Need for power* merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi orang lain.

d). *Teori Existence, Relatedness, Groth* (ERG) oleh Alderfer

Teori ERG menganggap manusia memiliki tiga hierarki kebutuhan yaitu eksistensi, hubungan dan pertumbuhan (Ivavceвич dkk, 2006). Kebutuhan eksistensi yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh fakto-faktor seperti makanan, udara, imbalan dan kondisi kerja. Kebutuhan hubungan yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal. Kebutuhan pertumbuhan yaitu kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif. Teori ini mengimplikasikan bahwa individu termotivasi untuk terlibat dalam perilaku memuaskan salah satu dari tiga rangkaian kebutuhan.

e). *Discrepancy Theory*

Discreapancy theory yang dipelopori oleh porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian As'ad (2004) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat “*discrepancy*” tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu bahwa standar minimum sehingga menjadi negative *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

2). Teori Proses (*Proces Theory*)

Teori proses ini berlawanan dengan teori kebutuhan seperti yang diurai diatas. Teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi (Sutrisno, 2010). Ada dua teori motivasi proses yang lazim dikenal yaitu sebagai berikut.

a). Teori Harapan atau *Expectacy Theory*

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja dengan giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Menurut Sutrisno (2010), daya tarik teori harapan ini mengandung tiga hal yaitu teori ini menekankan imbalan yang mana imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan harapan karyawan, para pemimpin harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan karyawan pada imbalan yang diterima, teori ini menyangkut harapan yang mana lebih memuaskan tujuan individu akan menentukan tingkat usaha yang bukan hasil itu sendiri.

b). Teori Keadilan

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang *relative* sama (Sutrisno, 2010). Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

c). Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu *motive* atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini didasarkan hubungan sebab akibat dari perilaku individu. Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu memengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini, individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan (Ranupandojo dan Husnan, 2002).

B. Peneliti Terdahulu

Tabel 4. 1 Peneliti Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Andi Veny Anggreany M (2011)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral, Kabupaten Donggala	X1= Kompetensi X2= Motivasi X3= Lingkungan Kerja Fisik Y= Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Ni Made Tina Ferbiani Ayu Desi Indrawati (2016)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Hotel The Niche Bali	X1= Motivasi X2= Kompensasi X3= Lingkungan Kerja Fisik Y= Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Motivasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhdap kinerja karyawan
Hasidi (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Pengalaman	X1= Lingkungan Kerja Fisik	Regresi Linier Berganda	Lingkungan Kerja Fisik, Pengalaman

	Kerja Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I PU Provinsi Sumatra Barat	$X_2 =$ Pengalaman Kerja $X_3 =$ Motivasi $Y =$ Kinerja Karyawan	Kerja dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
--	---	--	--

C. Hipotesis

Dilihat dari uraian di atas, penulis menyimpulkan dugaan sementara sebagai berikut:

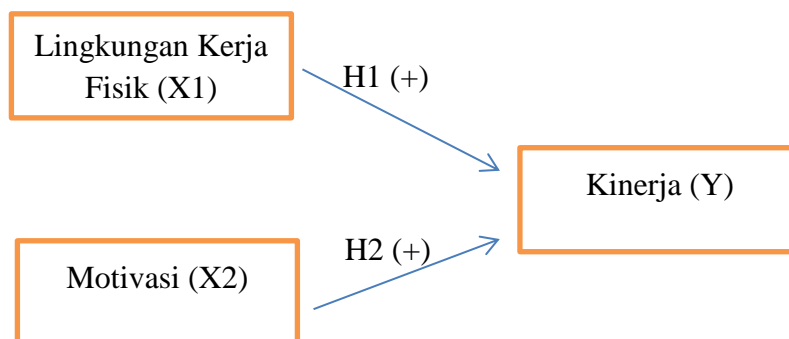
Ha: Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

D. Model Penelitian

Gambar 2. 2 Model Penelitian



Ha: Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Berpengaru positif terhadap Kinerja Karyawan

H1: Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.