

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Menurut Hasibuan (2008), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Prawirosentono (2009) mengatakan adanya hubungan yang erat antara kinerja seseorang dengan kinerja perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja pegawainya baik, maka kinerja di instansinya juga akan baik. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja Di Kementerian Keuangan menyebutkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja Di Kementerian Keuangan juga mengatur tentang penilaian kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan termasuk pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Adapun variabel yang dinilai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. 1.
Aspek yang Dinilai dalam Penilaian Kinerja Pegawai
di Lingkungan Kementerian Keuangan

No	Aspek	Standar Kinerja
1	Orientasi Pelayanan	a. <i>Stakeholder Orientation</i>
		b. <i>Quality Improvement</i>
2	Integritas	<i>Integrity</i>
3	Komitmen	Komitmen
4	Disiplin	<i>Policy, Process and Procedures</i>
5	Kerjasama	a. <i>Teamwork and Collaboration</i>
		b. <i>Drive for Result</i>
6	Kepemimpinan	a. <i>Leadership</i>
		b. <i>Relationship Building</i>
		c. <i>Visioning</i>
		d. <i>Managing Change</i>
		e. <i>Problem Solving Analysis</i>
		f. <i>Empowering Others</i>

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014

Penilaian kinerja pegawai di KPPN Waingapu apabila dilakukan dengan baik maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang benar-benar berkualitas atau bermutu. Penilaian kinerja ini juga dapat dijadikan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang masih belum sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh menteri keuangan.

2. Motivasi

Menurut Gibson et al. (2003) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Menurut Karjantoro (2004), motivasi terbentuk melalui sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

Motivasi ini berhubungan dengan suatu dorongan untuk melakukan usaha penuh dalam menyelesaikan suatu tugas agar dapat mencapai tujuan tertentu dan terus mempertahankan dorongan tersebut. Apabila motivasi kerja seseorang tinggi, maka akan berpengaruh terhadap alokasi usaha yang diberikan untuk bekerja. Oleh sebab itu, pegawai dengan motivasi tinggi dapat melaksanakan usaha dan tugasnya lebih keras untuk menyelesaikan setiap pekerjaannya. Usaha yang lebih keras tersebut akan berbanding lurus dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan (Pridarsanti dan Yuyetta, 2013).

Teori motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli tentang motivasi. Teori-teori tersebut misalnya :

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini adalah teori yang mengacu pada keputusan tentang seberapa banyak usaha yang dilakukan dalam tugas atau kejadian tertentu. Teori ini memberikan pernyataan bahwa suatu motivasi akan dipengaruhi oleh harapan dari seorang individu dalam usaha tertentu yang akan menghasilkan prestasi yang ingin ia capai (Supriyanto, 2009). Terdapat dua variabel kunci dalam teori ini, yaitu seberapa kuat keinginan kita terhadap sesuatu dan seberapa besar kemungkinan yang akan kita dapatkan (Hidayati, 2002).

Expectancies merupakan keyakinan mengenai suatu perilaku tertentu yang akan menghasilkan hasil tertentu pula (Hidayati, 2002). Misalnya seorang pegawai lebih sering melakukan pekerjaan lembur,

maka dia akan memperoleh bonus atau bahkan kenaikan gaji. Teori ini menjelaskan bahwa suatu kinerja akan menghasilkan kepuasan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan dari kinerja dan kepuasan akan menjadi lebih erat apabila akan mendapatkan penghargaan dari kinerja tersebut (Mulyadi, 2005).

b. Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Teori ini digunakan untuk menjelaskan mengenai alasan yang melandasi seorang individu dalam berperilaku dan digunakan untuk menggambarkan bagaimana cara menilai perilaku seseorang, baik dari faktor dalam diri seorang individu tersebut maupun dari faktor lingkungannya (Rustiarini, 2014). Menurut Supriyanto (2009) memberikan pendapat bahwa teori ini menunjukkan pencapaian hasil kinerja seseorang di masa yang akan datang yang tidak terlepas dari pelaksanaan tugas pada sebelumnya. Teori ini lebih menjelaskan mengenai bagaimana seseorang dapat menilai suatu hal secara berbeda, tergantung bagaimana dia menghubungkan suatu makna ke dalam perilaku tertentu.

Teori ini memberikan asumsi bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh penyebab internal dan penyebab eksternal. Penyebab internal ini berupa sifat kepribadian atau persepsi yang telah ada dalam diri individu tersebut sedangkan penyebab eksternal misalnya seperti dukungan, nilai sosial, kondisi sosial, faktor lingkungan dan pandangan masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, maka pegawai akan termotivasi untuk memahami lingkungan kerjanya (Hidayati, 2002).

c. Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement Theory*)

Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement Theory*) dari David McClelland yang akan dipakai sebagai model dalam penelitian ini. Menurut Robbins (2002), teori kebutuhan David McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), yaitu kebutuhan untuk mengungguli, berprestasi kaitannya dengan seperangkat standar, dan berusaha untuk sukses.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk menjalin hubungan antarpribadi yang ramah dan karib.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk membuat orang-orang berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

Menurut David McClelland, kebutuhan yang kuat untuk berprestasi yaitu dorongan untuk berhasil atau unggul, berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut memiliki motivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi ini bertanggungjawab untuk memecahkan masalah, cenderung menetapkan sasaran yang sulit, mengambil risiko untuk mencapai sasaran ini, dan amat menghargai umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Mereka cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sebaliknya, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung buruk prestasinya dalam situasi kerja yang sama (Stoner et al., 1996 dalam Pramudyo, 2010).

Seseorang dengan *Need for Achievement* yang besar adalah orang yang berusaha berbuat sesuatu (misalnya dalam penyelesaian tugas yang dipercayakan kepadanya) lebih baik dibandingkan dengan orang lain. Orang tersebut akan berusaha menunjukkan keunggulannya, misalnya dalam pengambilan keputusan dan melakukan sesuatu yang dapat memberikan kepadanya umpan balik dengan segera tentang hasil yang dicapainya melalui mana dia dapat melihat apakah ia meraih kemajuan atau tidak. Orang dengan *nAch* yang besar akan mempunyai dorongan yang kuat untuk bertanggungjawab terhadap keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugasnya dan tidak melemparkan tanggungjawab tersebut kepada orang lain (Siagian, 2004).

Siagian (2004) menyatakan bahwa kebutuhan afiliasi pada umumnya tercermin pada situasi bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi, apakah orang itu teman sekerja yang setingkat atau atasan. Kebutuhan afiliasi ini biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Oleh karena itu kebutuhan untuk berafiliasi (*nAff*) dalam konsep McClelland disebutkan sebagai alasan mengapa banyak orang menginginkan untuk berada di sekeliling rekan kerjanya.

Siagian (2004) menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Seseorang dengan *nPow* yang besar biasanya menyukai kondisi persaingan dan orientasi status serta akan lebih memberikan

perhatian pada hal-hal yang memungkinkannya memperbesar pengaruhnya terhadap orang lain. Kebutuhan akan kekuatan (*nPow*) ini menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atas situasi yang dihadapinya. Kebutuhan ini dapat dihubungkan dengan bagaimana orang menghadapi kegagalan dan keberhasilan.

3. Kompetensi

Menurut Pramudyo (2010), kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, ketrampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu. Hailesilasie (2009) menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan kondisi yang diperlukan untuk mendukung motivasi kerja dalam menentukan kinerja pegawai. Oleh karena itu berusaha keras tidak akan cukup jika pegawai tidak mengerti bahwa bagaimana cara melaksanakan suatu pekerjaan. Para pegawai harus memiliki pengetahuan, ketrampilan dan dorongan yang kuat untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Indikator-indikator untuk mengukur kompetensi menurut Edison (2017) adalah Pengetahuan (*Knowledge*), Keahlian (*Skill*), dan Sikap (*Attitude*).

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dari seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dalam hal ini yaitu pemimpin mempengaruhi bawahannya, sehingga mereka mau melakukan kehendak dari

pemimpinnya yang cenderung bersifat memaksa (Siagian, 2004). Menurut Stoner dalam Handoko (2003) kepemimpinan manajerial didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Kepemimpinan ini merupakan kewenangan yang dimiliki seseorang dan memiliki kekuasaan serta kewajiban untuk menggerakkan orang lain agar melaksanakan tugas dan berusaha bersama agar dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Pemimpin dan bawahan harus terlibat aktif dalam pencapaian tujuan bersama tersebut. Kepemimpinan ini berhubungan erat dengan kinerja pegawai, jika pemimpinnya dapat menggerakkan bawahannya, maka mereka akan menghasilkan kinerja yang baik pula (Potu, 2013).

Menurut Gibson dkk (2004) pengukuran kepemimpinan dapat menggunakan indikator sebagai berikut :

a. Kharisma (*Charisma*)

Adanya karisma dari seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahan untuk berbuat dan berperilaku sesuai dengan keinginan pimpinan.

b. Pengaruh Ideal (*Ideal Influence*)

Seorang pemimpin yang baik harus mampu memberikan pengaruh yang positif bagi bawahannya.

c. Inspirasi (*Inspiration*)

Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, sehingga bawahan mempunyai inisiatif agar dapat berkembang dan memiliki kemampuan seperti yang diinginkan oleh pemimpinnya.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Adanya kemampuan secara intelektualitas dari seorang pemimpin akan dapat menuntun bawahannya untuk lebih maju dan berpikiran kreatif serta penuh inovasi untuk berkembang lebih maju.

e. Perhatian Individu (*Individualized consideration*)

Perhatian dari seorang pemimpin terhadap bawahannya secara individual akan mempengaruhi bawahan untuk memiliki loyalitas tinggi terhadap pemimpinnya.

5. Lingkungan Kerja

Menurut Pramudyo (2010) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka. Segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja tersebut meliputi mesin, peralatan kerja, pengalaman kerja dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, dengan kata lain dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan, misalnya kebersihan, hubungan antar karyawan dan pimpinan, tingkat kebisingan, dan sebagainya (Nitisemito, 2004).

Lingkungan kerja ini merupakan suatu tempat di mana para pegawai melakukan pekerjaannya setiap hari. Di katakan baik, apabila lingkungan kerja ini dapat membantu para pegawai melakukan pekerjaan secara optimal, sehat, aman serta nyaman. Lingkungan kerja ini memiliki peran

yang penting, sebab baik dan buruknya kualitas hasil kinerja pegawai ditentukan dengan seberapa nyaman atau kondusif lingkungan kerja tersebut (Potu, 2013).

Sarwoto (2001) mengatakan bahwa terdapat bermacam-macam faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu :

- a. Perlengkapan dan fasilitas
- b. Suasana kerja (lingkungan non fisik)
- c. Lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik)

B. Hipotesis

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi diperlukan karena dapat mendorong para pegawai untuk mencapai tujuan dari organisasinya. Jika pegawai tidak memiliki motivasi dalam bekerja, maka kinerja yang dihasilkan tidak akan maksimal. Apabila motivasi kerja seseorang tinggi, maka akan berpengaruh terhadap alokasi usaha yang diberikan untuk bekerja. Karena dengan usaha yang lebih keras tersebut akan berbanding lurus dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan (Karjantoro, 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh Suranto dan Lestari (2014) yang meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Pramudyo

(2010), Linawati dan Suhaji (2012), Kusuma (2013), dan Sarma (2016) menunjukkan hasil bahwa bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis 1 sebagai berikut:

H₁ : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi berhubungan dengan karakter, sifat, pengetahuan, *skill*, dan motivasi pokok seorang pemegang jabatan yang telah dikaitkan secara kausalitas dengan *managerial performance* yang unggul (Pramudyo, 2010). Para pegawai harus memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing, karena dengan kompetensi ini dapat mempermudah mereka dalam melaksanakan tugasnya. Jika para pegawai tidak memiliki kompetensi yang memadai, maka akan menghambat kinerja dan pencapaian tujuan dari organisasinya. Tetapi, jika para pegawai berkompeten atau memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka kinerja pegawai akan semakin baik (Pramudyo, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Pramudyo (2010) yang meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen negeri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen negeri. Penelitian yang dilakukan oleh Pridarsanti dan Yuyetta (2013), Makawi dkk (2015) dan Rande (2016) menemukan bukti bahwa variabel kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

H₂ : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Reksomadiprodjo dan Handoko (2002) kepemimpinan dikatakan efektif apabila dapat memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasinya. Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi sering dihubungkan dengan kepemimpinan. Handoko (2005) menyatakan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja, terutama kinerjanya pada suatu organisasi. Karena kinerja para pegawai dapat ditentukan dengan bagaimana pemimpin dapat menggerakkan mereka untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab masing-masing individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartanto (2017) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Pramudyo (2010) dan Sarma (2016). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis 3 sebagai berikut:

H₃ : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja perlu untuk mendapatkan perhatian karena lingkungan kerja yang baik, yang menyenangkan, akan membuat karyawan bekerja lebih baik. Hal ini akan meningkatkan kinerja mereka dan juga kinerja organisasi. Jika lingkungan kerja tidak kondusif, maka kinerja dari para pegawai akan menjadi tidak maksimal dan pegawai tidak dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi akan menjadi sulit untuk dicapai (Pramudyo, 2010). Lingkungan kerja ini memiliki peran yang penting, sebab baik dan buruknya kualitas hasil kinerja pegawai ditentukan dengan seberapa nyaman atau kondusif lingkungan kerja tersebut (Potu, 2013).

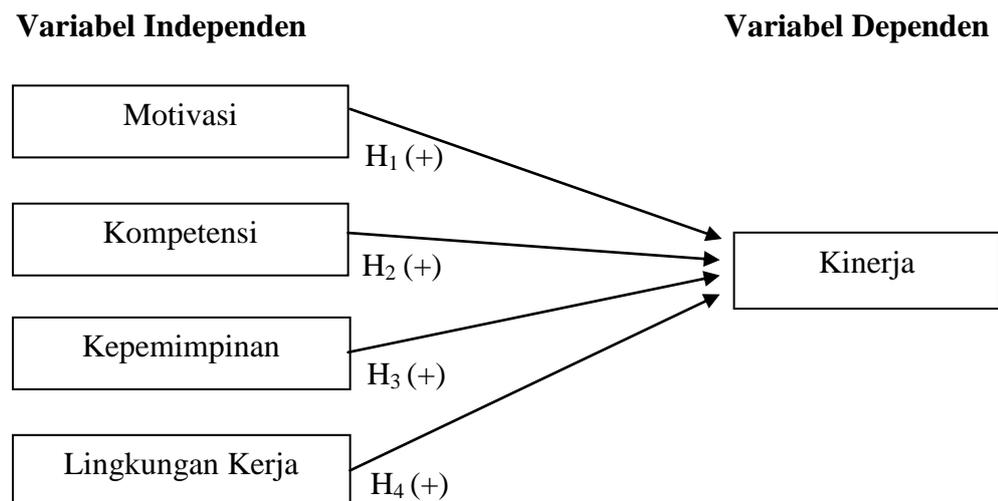
Penelitian yang dilakukan oleh Hartanto (2017) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Pramudyo (2010) dan Kusuma (2013) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis 4 sebagai berikut:

H₄ : Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

C. Model Penelitian

Dari uraian di atas, maka hubungan variabel-variabel bebas (variabel independen) dengan variabel terikat (variabel dependen) pada penelitian ini dapat digambarkan model sebagai berikut :



Gambar 2.1. Model Penelitian