

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Motivasi Kerja**

###### **a. Pengertian Motivasi**

Kata motivasi kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang (Drucker dalam Pandji A, 2006). Motivasi juga merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, et. Al 1996). Perilaku seseorang sering kali nampak dari adanya saling ketergantungan dari unsur-unsur motif yang ada padanya. Perilaku tersebut umumnya berorientasi pada tujuan yang senantiasa mendorong untuk mencapainya.

Motivasi sebagai konsep manajemen yang sangat penting dalam kehidupan organisasi. Armstrong (1994) dalam Trisnaningsih dan Ardiyanti (2002), mendefinisikan motivasi sebagai sesuatu yang

memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu.

## **b. Teori Motivasi**

Pendekatan teori motivasi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan manusia. Teori yang paling terkenal antara lain :

### **1) Hierarki Kebutuhan menurut Maslow**

Maslow (dalam Koeswara, 1986) meyakini bahwa banyak tingkah laku manusia yang bisa diterangkan dengan memperhatikan tendensi individu untuk mencapai tujuan personal yang membuat kehidupan dirinya memuaskan dan penuh makna. Maslow berasumsi bahwa perilaku manusia termotivasi ke arah *self fulfillment*. Setiap orang mempunyai kebutuhan yang selalu diperjuangkan untuk dipenuhi yang bergerak dari motif yang paling sederhana yaitu kebutuhan fisiologis sampai pada kebutuhan akan aktualisasi diri.

Maslow membagi kebutuhan manusia sesuai tingkatannya menjadi lima tahap (Hierarki Kebutuhan), yaitu :

- a) Kebutuhan mempertahankan hidup (*physiological needs*), Yaitu kebutuhan-kebutuhan yang paling dasar menyangkut kelangsungan hidup, maka kebutuhan ini pemuasannya paling mendesak dan paling didahulukan oleh individu. Dalam organisasi misalnya secara umum karyawan/pegawai terlebih dahulu menginginkan

pekerjaan yang memberikan gaji memadai untuk memuaskan kebutuhannya sebelum memenuhi kebutuhan.

- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), Yaitu kebutuhan akan keamanan jiwa dimana individu berada. Kebutuhan tahap kedua ini yang harus terpenuhi. Contohnya seorang pegawai selain memperoleh gaji yang memuaskan, maka ia juga memerlukan pekerjaan yang memberikan keamanan dirinya dan bebas dari ancaman.
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*), Yaitu kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal serta kekuatan ikut serta. Kebutuhan pada tahap ketiga ini harus terpenuhi setelah tahap kedua terpenuhi. Contohnya seorang pegawai selain menginginkan pekerjaan yang aman ia juga ingin berinteraksi dengan sesama pegawai dan lingkungannya.
- d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), Yaitu semakin tinggi status maka semakin tinggi pula akan prestisemnya. Kebutuhan pada tahap keempat ini terpenuhi setelah kebutuhan tahap ketiga terpenuhi. Contohnya, pegawai pada umumnya mempunyai harapan untuk dapat mencapai kebebasan diri dan memperoleh pengakuan.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)  
Yaitu keinginan untuk mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja. Kebutuhan tahap terakhir ini terpenuhi setelah

kebutuhan tahap keempat terpenuhi. Contohnya, karyawan yang mempunyai jabatan setingkat manajer biasanya memperoleh pekerjaan yang memberikan peluang untuk mewujudkan dan meningkatkan potensi diri dan kenaikan tingkat.

### c. Motivasi menurut Alderfer

Alderfer (dalam Gibson, et. al, 1996) setuju bahwa kebutuhan-kebutuhan individu tersusun secara hirarki, namun hanya terdiri dari tiga set kebutuhan. Ketiga kebutuhan itu antara lain:

- 1) Eksistensi (*existence*), Yaitu kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, imbalan dan kondisi pekerjaan. Kebutuhan ini berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis).
- 2) Keterkaitan (*relatedness*), Yaitu kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan hubungan antarpribadi (*interpersonal*) yang berarti.
- 3) Pertumbuhan (*growth*), Yaitu kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Lanjut Alderfer bahwa kebutuhan eksistensi serupa dengan kebutuhan mempertahankan hidup dan kebutuhan keamanan. Kebutuhan keterkaitan serupa dengan kebutuhan sosial. Kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Alderfer lebih menekankan pada kebutuhan yang berkelanjutan dari pada kebutuhan utama. Kebutuhan manusia tidak didorong oleh kebutuhan lainnya yang telah terpenuhi dengan tingkatan hierarki. Ia menambahkan dengan istilah *regresi-frustasi*, yaitu jika seseorang terus menerus frustasi dalam memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi. Dan hal inilah yang menyebabkan seorang individu akan mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah.

#### d. Motivasi menurut McClelland

McClelland (dalam Gibson, et. al, 1996) mengajukan teori kebutuhan motivasi yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan berprestasi (*n Ach*), kebutuhan berafiliasi (*n Aff*) dan kebutuhan berkuasa (*a Pow*). Ketika kebutuhan kuat berada pada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan.

Hasibuan (2000; dalam tesis Suseno, 2003) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa pegawai/pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi-seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena dorongan oleh kekuatan

motif dan kekuatan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya, dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

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. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation*=*n Aff*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n Aff* ini merangsang gairah bekerja pegawai 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 of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power*=*n Pow*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Karena itu, *n Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai 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.

Jadi teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga tipe dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Pimpinan/Direktur dalam memotivasi para pegawai hendaknya dapat menyediakan peralatan, menciptakan lingkungan kerja yang baik, memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karir, sehingga memungkinkan pegawai untuk meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai *n Ach*, *n Af*. dan *n Pow* yang diinginkan, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi pegawai dalam mengarahkan semua potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan kajian teori yang berkaitan dengan motivasi sebagai dorongan kebutuhan seseorang, maka peneliti menyimpulkan menjadi empat dorongan kebutuhan manusia yaitu kebutuhan akan keberadaan yaitu kebutuhan seseorang yang didorong oleh kebutuhan-kebutuhan fisiologi seperti kebutuhan akan gaji, keamanan, kesehatan, jaminan masa

depan, dan lain-lainnya. Kebutuhan akan afiliasi yaitu kebutuhan seseorang yang didorong oleh kebutuhan sosial dan kebutuhan interpersonal seperti hubungan dengan rekan kerja, bekerjasama dengan orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, mengharapkan kondisi kerja yang harmonis, dan lain sebagainya. Kebutuhan akan kekuasaan yaitu kebutuhan seseorang yang didorong oleh keinginan untuk berkuasa atas orang lain seperti suka mengarahkan dan mempengaruhi orang lain, suka menjadi pemimpin bagi yang lain dan lain-lainnya. Kebutuhan akan berprestasi yaitu kebutuhan seseorang yang didorong oleh kreativitas dan kemampuan yang dimilikinya mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya seperti diberi kesempatan dalam menyelesaikan pekerjaan, suka bekerja keras, dan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menantang, dan bertanggung jawab.

## **2. Kepribadian**

### **a. Definisi Kepribadian.**

Kepribadian berasal dari kata persona yang merujuk pada topeng yang biasa digunakan para pemain sandiwara di Zaman Romawi. Kepribadian menunjuk pada bagaimana individu tampil dan menimbulkan kesan bagi individu-individu lainnya. Menurut Allport (dalam Calvin dan Gardner, 1993) kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu sebagai sistem psiko-fisik yang menentukan caranya yang unik dalam

menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Allport menggunakan istilah sistem psikofisik dengan maksud menunjukkan bahwa jiwa dan raga manusia adalah suatu sistem yang terpadu dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, serta diantara keduanya selalu terjadi interaksi dalam mengarahkan tingkah laku. Sedangkan istilah khas dalam batasan kepribadian Allport itu memiliki arti bahwa setiap individu memiliki kepribadiannya sendiri. Tidak ada dua orang yang berkepribadian sama, karena itu tidak ada dua orang yang berperilaku sama.

Menurut Atkinson (1991) kepribadian sebagai pola perilaku dan cara berpikir yang khas, yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungan. Istilah khas dimaksudkan adanya konsistensi perilaku bahwa orang akan cenderung untuk bertindak atau berpikir dengan cara tertentu dalam berbagai situasi.

Sementara Luthans (2006) mendefinisikan kepribadian sebagai:

Kepribadian berarti bagaimana orang mempengaruhi orang lain dan bagaimana mereka memahami dan memandang dirinya, juga bagaimana pola ukur karakter dalam dan karakter luar mereka mengukur trait dan interaksi manusia-situasi.

Dari berbagai definisi yang ada tentang kepribadian maka dapat disimpulkan (Koswara, 1986) sebagai berikut:

- 1) Sebagian besar batasan melukiskan kepribadian sebagai suatu

struktur atau organisasi hipotesis, dan tingkah laku dilihat sebagai sesuatu yang diorganisasi dan diintegrasikan oleh kepribadian. Atau dengan kata lain kepribadian dipandang sebagai "organisasi" yang menjadi penentu atau pengarah tingkah laku manusia.

- 2) Sebagian besar batasan menekankan perlunya memahami arti perbedaan-perbedaan individual. Dengan istilah "kepribadian", keunikan dari setiap individu dinyatakan. Dan melalui study tentang kepribadian, sifat-sifat atau kumpulan sifat individu yang membedakannya dengan individu lain diharapkan dapat menjadi jelas atau dapat dipahami. Para teoris kepribadian memandang kepribadian sebagai sesuatu yang unik dan atau khas pada diri setiap orang.
- 3) Sebagian besar batasan menekankan pentingnya melihat kepribadian dari sudut "sejarah hidup"; perkembangan, dan perspektif. Kepribadian, menurut teori kepribadian, merepresentasikan proses keterlibatan subyek atau individu atas pengaruh-pengaruh internal dan eksternal yang mencakup faktor-faktor genetik atau biologis, pengalaman-pengalaman sosial, dan perubahan lingkungan. Atau dengan kata lain, corak dan keunikan kepribadian individu itu dipengaruhi oleh faktor-faktor bawaan dan lingkungan.

**b. Aspek-aspek kepribadian.**

Menurut Abin Syamsudin (1999) aspek-aspek kepribadian di

dalamnya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Karakter; yaitu konsekuen tidaknya dalam mematuhi etika perilaku, konsisten tidaknya dalam memegang pendirian atau pendapat.
- 2) Temperamen; yaitu disposisi reaktif seorang, atau cepat lambatnya mereaksi terhadap rangsangan-rangsangan yang datang dari lingkungan.
- 3) Sikap; sambutan terhadap objek yang bersifat positif, negatif atau ambivalen.
- 4) Stabilitas emosi; yaitu kadar kestabilan reaksi emosional terhadap rangsangan dari lingkungan. Seperti mudah tidaknya tersinggung, marah, sedih, atau putus asa.
- 5) Responsibilitas (tanggung jawab), kesiapan untuk menerima resiko dari tindakan atau perbuatan yang dilakukan. Seperti mau menerima resiko secara wajar, cuci tangan, atau melarikan diri dari resiko yang dihadapi.
- 6) Sosiabilitas; yaitu disposisi pribadi yang berkaitan dengan hubungan interpersonal. Seperti : sifat pribadi yang terbuka atau tertutup dan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain.

**c. Tipe kepribadian.**

Dalam penelitian Friedman dan Rosenman (1950; dalam Robin, et. al, 1996) menemukan perilaku tipe A dan perilaku tipe B. Perilaku tipe A

yaitu seseorang penentu agresif yang ambisius, bersaing, suka unjuk diri, dan selalu dalam keadaan bergerak. Orang dengan tipe A ini akan mudah terserang penyakit jantung. Sementara untuk perilaku tipe B yaitu seseorang yang tenang, rileks, sabar, mantap, dan dapat menguasai diri. Orang dengan tipe B ini tidak mudah terserang penyakit jantung. Dengan demikian bahwa Tipe A berkinerja lebih baik, dan umumnya pada jalur cepat menuju puncak, lebih sukses dari pada Tipe B. Akan tetapi, bila sampai puncak, tipe A cenderung tidak sesukses tipe B yang tidak terlalu ambisius, lebih sabar, dan berpikir panjang terhadap sesuatu (dalam Luthans, 2006). Diskripsi profil kepribadian tipe A dan tipe B yaitu :

**TABEL 2.1**  
Profil Kepribadian Tipe A dan Tipe B

<b>Profil Tipe A</b>	<b>Profil Tipe B</b>
a. Selalu bergerak;	a. Tidak peduli dengan waktu;
b. Berjalan dengan cepat;	b. Sabar;
c. Makan dengan cepat;	c. Tidak mempunyai beban;
d. Bicara dengan cepat;	d. Bermain untuk kesenangan, bukan untuk kemenangan;
e. Tidak sabar;	e. Santai tanpa salah bersalah;
f. Melakukan dua hal sekaligus;	f. Tidak ada tekanan dengan tenggat waktu;
g. Tidak tahan dengan waktu senggang;	g. Berwatak lembut; dan
h. Terobsesi dengan jumlah;	h. Tidak pernah terburu-buru.
i. Mengukur kesuksesan dengan kuantitas;	
j. Agresif;	
k. Kompetitif; dan	
l. Terus menerus merasa dalam tekanan waktu.	

Sumber: Luthan, 2006

Berdasarkan kajian teori yang dilakukan (Buck, 1988; Baron & Bryne, 1994; Monforton, Helmes & Deathe, 1993; Hopkin & QA, 1999; dalam Johan, 2002) bahwa tipe perilaku seseorang dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu tipe perilaku A dan tipe perilaku B. Tipe perilaku merupakan deskripsi tentang penampilan individu dalam melakukan berbagai aktivitas kehidupannya sehari-hari termasuk dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Tipe perilaku yang dianggap mempunyai hubungan dengan prestasi kerja pegawai adalah tipe perilaku A dan tipe perilaku B. Tipe perilaku A yang ditandai dengan adanya ketergesaan, persaingan, dan peningkatan stress, serta tipe perilaku B yang ditandai dengan adanya ketenangan, menjalani hidup dengan santai dan tidak mudah stress.

### **3. Prestasi Kerja.**

#### **a. Definisi prestasi kerja.**

Prestasi kerja (*performance*) adalah menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepada setiap individu dalam kondisi tertentu. Menurut Handoko (2000) prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target sasaran dengan kondisi dan kriteria-kriteria yang telah ditentukan.

Mangkunegara (2006) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Simamora (1995) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun non fisik. Prestasi seorang pegawai merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

**b. Aspek-aspek prestasi kerja.**

Ukuran-ukuran performansi yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subyektif kurang konsisten bergantung pada siapa yang mengevaluasi dan bagaimana pengukuran itu dilakukan (Gomes 1995). Selanjutnya, ia mengemukakan tipe kriteria performansi kerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- 3) *Creativiness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 4) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- 5) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 6) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 7) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Selain itu Mitchell TR (dalam Sedarmayanti., 2001) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: *Quality of Work, Promptness, Initiative, Capability* dan *Communication*.

Sementara Simamora (1995) mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi,
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah),
- c) Ketepatan dalam menjalankan tugas.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2)

kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja

### **c. Penilaian Prestasi Kerja**

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting.

Sayles dan Strauss (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa standar kerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar juga dapat dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh Mengginson (dalam Mangkunegara, 2006) adalah sebagai suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya Sikula (dalam Mangkunegara., 2006) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Handoko (1992) mengemukakan, penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
- 2) Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik; dan
- 3) Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja pegawai. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

#### **d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Gibson, et. al, (dikutip Srimulyo, 1999; dalam tesis Suseno, 2003) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi

perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, penggajian), demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
- 2) Variabel organisasional, terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- 3) Variabel psikologis, terdiri dari : persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Tiffin dan McCormick (dikutip Srimulyo, 1999; dalam tesis Suseno, 2003) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a) Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- b) Variabel situasional, meliputi:
  - (1) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan fentilasi).

- (2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Namun perlu diingat bahwa dalam organisasi terdapat faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidak-efektifan kinerja. William B. Castetter dalam Sedarmayanti (2001), menyatakan bahwa beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif dan sumber utama kinerja yang tidak efektif) adalah dengan memperhatikan/menilai beberapa faktor, seperti ditunjukkan pada Tabel 2.2 yg menunjukkan beberapa faktor untuk mengetahui tingkat kinerja (pegawai yang tidak efektif) dengan menggolongkan menjadi beberapa faktor, yaitu faktor organisasi, faktor individu, faktor sosial yang saling berkaitan satu sama lain.

Tabel 2.2 akan lebih menunjukkan secara detail butir-butir faktor penyebab dari tidak efektifnya sebuah kinerja yang dihasilkan dan bisa dijadikan sebagai acuan untuk sebuah evaluasi kedepannya dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, karena dengan lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut maka akan lebih mempermudah pemecahan masalah atas ketidak efektifan kinerja, dengan begitu setelah masalah-masalah penyebab ketidak efektifan terpecahkan akan dapat menghasilkan kinerja secara efektif. Faktor untuk mengetahui tingkat kinerja yang tidak efektif merupakan sebuah usaha pendekatan untuk bisa mengetahui personil yang

tidak efektif, dengan demikian akan lebih mempermudah mendalami penyebab-penyebab dari ketidak efektifan kinerja personil.

Tabel berikut adalah personil yang tidak efektif, yaitu:

**TABEL 2.2**  
Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja  
(Pegawai yang Tidak Efektif)

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
a. Selama bekerja 1. Keterlambatan 2. Kehadiran 3. Pelatihan 4. Penurunan Produktivitas 5. Perombakan rencana/jadwal 6. Peningkatan tanggungjawab kepengawasan 7. Kekeliruan dan ketidak efisienan	Pengaruh karier  Pengaruh kemampuan	Ketidakpuasan klien  Hubungan masyarakat  Kredibilitas dan abilitassistem untuk memberikan pelayanan efektif
b. Di Luar Pekerjaan 8. Kehilangan investasi 9. Semangat 10. Rekrutmen 11. Seleksi dan penempatan 12. Kekurangan biaya 13. Perombakan rencana/jadwal 14. Kompensasi sebenarnya	Pengaruh social Pengaruh keluarga Pengaruh psikologis	Kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan  Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar

Sumber: Sedarmayanti, 2003

Faktor tersebut merupakan faktor *tangible* maupun *intangibile* yang berhubungan dengan kinerja yang tidak efektif. Tabel berikut adalah sumber utama kinerja yang tidak efektif, yaitu.

**TABEL 2.3**  
Sumber Utama Kinerja Yang Tidak Efektif

<b>Individu</b>	<b>Organisasi</b>	<b>Lingkungan Eksternal</b>
a. Kelemahan intelektual b. Kelemahan psikologis c. Kelemahan fisik d. Demotivasi e. Factor personalitas f. Keuangan g. Preparasi jabatan h. Orientasi nilai	a. System b. Peranan kelompok c. Perilaku pengawas d. Iklim organisasi	a. Keluarga b. Kondisi ekonomi c. Kondisi politik d. Kondisi hukum e. Nilai social f. Pasaran kerja g. Perubahan teknologi h. Perserikatan

Sumber: Sedarmayanti, 2003

Terjadinya ketidak efektifan kinerja pegawai, salah satunya disebabkan oleh faktor dalam tabel tersebut. Untuk menentukan apakah seorang pegawai memiliki kinerja yang efektif atau tidak, perlu dikaji lebih dalam tentang seberapa jauh faktor tersebut mempunyai dampak terhadap kondisi tertentu. Oleh karena itu sebagai penilai kinerja pegawai agar dapat memperhatikan faktor-faktor tersebut sehingga dapat menentukan langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Sutarto Wijono (2001) dengan judul "Pengaruh Interaksi Motivasi Kerja Dan Kepribadian Terhadap Prestasi Kerja Supervisor di Sebuah Pabrik Tekstil di Salatiga". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh interaksi di antara motivasi kerja, motif afiliasi dan motif kekuasaan dengan kepribadian terhadap prestasi kerja. Sebaliknya tidak ada pengaruh interaksi di antara motif keberadaan dan motif berprestasi dengan kepribadian terhadap prestasi kerja.

## **C. Logika Pemikiran dan Penurunan Hipotesis Penelitian**

### **1. Pengaruh motivasi kerja dengan prestasi kerja**

Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah sesuatu tujuan tertentu. Karena itu motivasi sangat penting kehidupan berorganisasi. Sesuai dengan pengertian motivasi sebagai pendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian tujuan tertentu. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang dengan kriteria-kriteria tertentu.

Abi Sujak (dalam tesis Suseno, 2003) menyatakan bahwa prinsip dasar dalam manajemen menyatakan bahwa prestasi kerja berada pada perpaduan antara kemampuan pekerja melaksanakan suatu pekerjaan dengan motivasi yang ada pada dirinya. Prestasi sama dengan kemampuan dikalikan motivasi (prestasi = kemampuan X motivasi). Untuk itu manajer dalam meningkatkan prestasi bawahan,

meningkatkan kemampuan pekerjaannya juga dituntut mengetahui motivasinya. Dari pembahasan di atas maka diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

## **2. Kepribadian sebagai pemoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja**

Prestasi yang dihasilkan oleh individu dengan kepribadian tipe A dan kepribadian tipe B berbeda. Kepribadian dengan tipe A lebih berprestasi jika diberikan tugas-tugas yang kompleks dibandingkan dengan individu kepribadian tipe B. Sebaliknya dalam melaksanakan tugas yang mudah, individu yang mempunyai kepribadian tipe B akan menunjukkan prestasi yang lebih tinggi daripada individu yang mempunyai kepribadian tipe A (Baron, 1983).

Penelitian Hepyani S, Purnama P dan Agung MH (2003) menemukan bahwa individu yang memiliki perilaku tipe A dalam lingkungan kerja yang kondusif akan memacu semangat bekerja dan berprestasi serta meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan demikian bahwa terdapat pengaruh antara kepribadian seseorang terhadap prestasi kerjanya. Seseorang yang memiliki

kepribadian tipe A akan berprestasi dengan baik, cepat menuju puncak dan pada umumnya lebih sukses daripada tipe B. Akan tetapi, sesampainya di puncak, mereka tidak sesukses tipe B yang tidak terlalu ambisius, lebih sabar dan berpikir panjang terhadap sesuatu (dalam Luthans, 2006). Prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting. Untuk itu, perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Menurut Gibson, *et. al* (dikutip Srimulyo; dalam Suseno, 2003), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu: (1) Variabel Individual, terdiri dari: a. kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik b. latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, c. demografis: umur, asal usul, jenis kelamin. (2) Variabel Organisasional, terdiri dari: a. sumberdaya, b. kepemimpinan, c. imbalan, d. struktur, e. desain pekerjaan. (3) Variabel Psikologis, terdiri dari: a. persepsi, b. sikap, c. kepribadian, d. belajar dan e. motivasi.

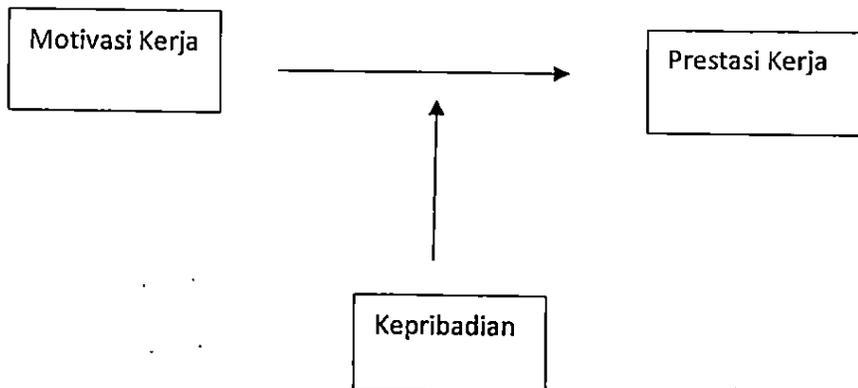
Dengan demikian prestasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan juga faktor kepribadian. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Sutarto (2003) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja dan kepribadian terhadap prestasi kerja. Di mana kelompok kepribadian tipe A lebih mempunyai motivasi kerja rendah dibandingkan dengan kelompok kepribadian tipe B, serta kelompok kepribadian tipe B lebih mempunyai motivasi kerja yang

tinggi dan berprestasi kerja tinggi dibandingkan dengan kepribadian tipe A. dari pembahasan diatas, maka diturunkan hipotesis :

H2 : pengaruh kepribadian memoderasi hubungan antara motivasi kerja terhadap prestasi kerja.

#### D. Model Penelitian

Dalam penelitian model penelitian tentang “ Pengaruh Motivasi kerja terhadap Prestasi kerja dengan Kepribadian sebagai variabel moderasi “ dapat diilustrasikan pada gambar berikut :



**GAMBAR 2.1.**  
**Model Penelitian**