

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

Manusia mempunyai lima kemampuan kognitif dasar yang merupakan karakteristik manusia yaitu :

1. *Symbolising Capability*. Manusia memiliki kemampuan untuk mentransformasikan pengalaman-pengalamannya menjadi simbol-simbul dan kemampuan untuk memproses simbol-simbul in. Mereka dapat menciptakan ide-ide yang melampaui pengalaman pengindraannya. Kenyataan bahwa manusia memiliki kemampuan simbolisasi tersebut tidak berarti bahwa mereka selalu rasional. Hasil pemikiran itu dapat baik ataupun buruk, tergantung pada seberapa baik keterampilan berpikir seorang itu dan tergantung pada kelengkapan informasi yang dimilikinya.
2. *Forethought Capability*. Sebagian besar perilaku manusia diatur oleh pemikiran antisipatifnya bukan oleh reaksinya terhadap lingkungannya. Orang mengantisipasi konsekuensi perbuatannya dan menentukan tujuannya sendiri. Pemikiran kedepan ini bukan akumulasi konsekuensi-konsekuensi terdahulu, melainkan hasil pemikiran.
3. *Vicarious Capability*. Hampir seluruh kegiatan belajar manusia itu bukan melalui pengalaman langsung, melainkan berdasarkan pengamatannya terhadap perilaku orang lain beserta konsekuensinya. Belajar melalui pengamatan ini memperpendek waktu yang dibutuhkan manusia untuk belajar berbagai

keterampilan. Keterampilan tertentu, seperti keterampilan berbahasa, demikian kompleksnya sehingga tidak mungkin dapat dipelajari tanpa penggunaan modeling.

4. *Self-regulatory Capability*. Manusia mengembangkan standar internal yang dipergunakan untuk mengevaluasi perilakunya sendiri. Kemampuan untuk mengatur diri sendiri ini mempengaruhi perilaku selanjutnya.
5. *Self-reflective Capability*. Kemampuan refleksi diri ini hanya dimiliki oleh manusia. Orang dapat menganalisis berbagai pengalamannya dan mengevaluasi apakah proses berfikirnya sudah memadai. Jenis pemikiran yang paling sentral dan paling mendalam yang terjadi dalam refleksi diri ini adalah penilaian orang tentang kemampuan sendiri untuk mengatasi berbagai macam realitas

2.1.1 Karakteristik Individu

Setiap individu memiliki sifat-sifat sebagai jati diri yang melekat pada dirinya, yang berbeda dengan individu lainnya. Sifat-sifat tersebut bisa merupakan bawaan sejak lahir atau hasil interaksi dengan lingkungannya selama dalam perjalanan hidupnya. Sifat-sifat terbentuk melalui interaksi dengan individu-individu lain di luar dirinya. Kedua hal tersebut yaitu bawaan sejak lahir atau hasil interaksi dengan lingkungannya merupakan dasar terbentuknya karakteristik dari setiap individu. Terbentuknya karakter individu tersebut akan sukar untuk berubah manakala individu tersebut sudah dewasa.

Karyawan pada suatu organisasi/perusahaan sebagai individu yang dihadapkan pada aktivitas-aktivitas pekerjaan akan tampak perbedaan-perbedaan

karakteristik individu pada masing-masing karyawan tersebut. Karakteristik individu sebagai karyawan dapat dilihat dari kemampuan kerjanya, motivasinya, inisiatifnya, kreativitasnya dan lainnya yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya.

Terdapat empat karakteristik individu sebagai karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya, yaitu karakteristik: biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran (Robbins, 1996: 78).

2.1.1.1 Karakteristik Biografis

Pada karakteristik biografis yang tampak dan dapat diamati pada: usia, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah anggota keluarga (penghuni rumah) dan masa kerja (Robbins, 1996: 78). Kemungkinan besar hubungan antara usia dan kinerja merupakan isu yang makin penting selama dasawarsa yang akan datang, yaitu ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia (Robbins, 1996: 79). Hal ini disebabkan karena keterampilan-keterampilan fisik seperti kecepatan, kelenturan, kekuatan dan koordinasi akan menurun dengan bertambahnya umur. Tetapi produktivitas seseorang tidak hanya tergantung pada keterampilan fisik serupa, tetapi produktivitas karyawan yang sudah lama bekerja di sebuah perusahaan, semakin lama semakin berpengalaman dengan demikian lebih banyak pengalaman dan lebih bijaksana dalam pengambilan keputusan. Selain itu ada keyakinan bahwa umur juga dianggap mempunyai korelasi negatif dengan absen kerja. Artinya makin tua makin kecil angka absen kerjanya, tetapi hal ini berhubungan dengan absen kerja yang bisa dihindari; sedangkan absen karena alasan yang tidak bisa dihindari (karena sakit

ketuaan) memang benar. Hubungan umur dengan kepuasan kerja ternyata menunjukkan hubungan yang positif (Muchlas, 2005:77), artinya makin tua makin menunjukkan kepuasan, terutama pekerjaan-pekerjaan yang dikuasainya.

Pengaruh jenis kelamin dalam prestasi kerja, ternyata telah terbukti dalam banyak penelitian bahwa sedikit sekali, kalau ada, perbedaan yang dianggap penting antara karyawan laki-laki dan wanita dalam prestasi kerja, umpamanya, tidak jelas adanya perbedaan di antara kedua jenis karyawan dalam kemampuan menyelesaikan problem, keterampilan analistis, nafsu bersaing dalam pekerjaan, motivasi, kepemimpinan, kemampuan spesialisasi dan belajar (Muchlas, 2005:78).

Dalam hal status perkawinan, karyawan yang berstatus kawin ternyata lebih sedikit angka absen kerjanya, lebih jarang pindah kerja dan lebih mengekspresikan kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan karena perkawinan itu menuntut tanggung jawab keluarga yang lebih besar sehingga peningkatan posisi (karier) dalam pekerjaan menjadi sangat penting. Karyawan yang mempunyai banyak tanggungan, berdasarkan penelitian, menyatakan bukti yang kuat bahwa banyaknya anak yang dipunyai seorang karyawan mempunyai korelasi positif dengan absensi, terutama karyawan wanita; dan bukti menunjukkan hubungan yang positif antara banyaknya tanggungan dengan kepuasan kerja (Robbins, 1996:81).

Masa kerja karyawan yang semakin lama bekerja semakin senior dalam pekerjaan, ternyata berdasarkan penelitian, tidak ada alasan untuk meyakini bahwa karyawan yang lebih lama bekerja pada suatu perusahaan akan lebih

produktif ketimbang mereka yang senioritasnya lebih rendah; tetapi jika dihubungkan dengan tingkat absensi, ternyata bahwa senioritas berkaitan secara negatif terhadap kemangkiran (Robbins, 1996: 81).

2.1.1.2 Karakteristik Kemampuan

Kemampuan kerja adalah kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan menyeluruh seorang karyawan meliputi kemampuan intelektual, kemampuan/kecakapan emosional dan kemampuan fisik (Muchlas, 2006:80). Setiap manusia kemampuannya berbeda-beda; ada yang lebih tinggi kemampuannya dan ada pula yang lebih rendah di antara yang lain. Kemampuan intelektual dibutuhkan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental. Untuk mengetahui kemampuan intelektual seseorang bisa diketahui antara lain dengan test IQ. Secara umum makin tinggi hierarki jabatan seseorang di dalam organisasi/perusahaan, makin dibutuhkan kemampuan intelijen dan verbal untuk mensukseskan pekerjaannya; tetapi IQ (kecerdasan) yang tinggi, bukanlah syarat untuk semua jenis pekerjaan, karena banyak pekerjaan-pekerjaan dapat diselesaikan dengan IQ yang tidak tinggi.

Kemampuan/kecakapan emosional berkaitan dengan kualitas pribadi seperti inisiatif, empati, adaptabilitas dan kemampuan persuasi. Berbagai penelitian telah menunjukkan, bahwa unsur yang paling diperlukan untuk keberhasilan dalam pekerjaan - terutama kepemimpinan - adalah kecakapan/kecerdasan emosi yang paling berperan dalam peraih prestasi, sedangkan IQ menempati posisi kedua sesudah kecerdasan emosi (Goleman, 1999 dalam Muchlas, 2005: 82). Kemampuan fisik diperlukan untuk melaksanakan

tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh atau keseimbangan, kekuatan, kecepatan dan kelenturan tubuh.

2.1.1.3 Karakteristik Kepribadian

Kepribadian sering didefinisikan sebagai gabungan dari semua cara di mana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang lain (Robbins, 1996: 84). Jadi kepribadian itu merupakan perangkat gambaran diri yang terintegrasi dan merupakan perangkat total dari kekuatan intrapsikis, yang membuat diri manusia menjadi unik, dengan perilaku yang spesifik (Muchlas, 2005:84). Di dalam perilaku organisasi sering dikatakan bahwa kepribadian orang dewasa dipengaruhi oleh faktor-faktor keturunan dan lingkungan dengan variabel antara berupa kondisi situasional.

Faktor keturunan terjadi sejak masa pembuahan di dalam rahim; bentuk tubuh, muka, temperamen, tingkat energi dan ritme biologi, semua merupakan ciri-ciri yang dianggap sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh orang tua, baik secara biologis, fisiologis, maupun psikologis. Tetapi kepribadian itu tidak seluruhnya dipengaruhi oleh faktor keturunan; faktor lingkungan juga bisa mempengaruhi bentuk kepribadian seseorang.

Yang paling memberikan tekanan kepada kepribadian seseorang adalah kultur masyarakat di mana seseorang dibesarkan, norma-norma keluarga, teman-teman dan kelompok sosial serta pengaruh-pengaruh lainnya (Muchlas, 2005:85). Kemudian kondisi situasional dapat mempengaruhi efek dari faktor-faktor keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang, meskipun relatif dan konsisten, dapat berubah pada situasi-situasi yang berbeda.

2.1.1.4 Karakteristik Pembelajaran

Kegiatan belajar terjadi pada setiap waktu dan kesempatan. Belajar adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku individu yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman hidup. Bila pada individu terjadi perubahan-perubahan perilaku maka proses pembelajaran telah terjadi pada individu tersebut. Beberapa pengalaman diperlukan untuk belajar. Pengalaman ini dapat diperoleh langsung lewat pengamatan atau praktek; belajar itu dapat dihasilkan dari suatu pengalaman langsung dan tak langsung, seperti misalnya diperoleh dari praktek lapangan dan membaca. Robbins (1996: 100) menyatakan bahwa masih diperlukan tes untuk menentukan: apakah pengalaman ini menghasilkan perubahan perilaku yang relatif permanen? Jika jawabannya "ya" dapatlah kita mengatakan bahwa telah berlangsung proses belajar itu. Pembelajaran yang dilakukan melalui pelatihan-pelatihan kerja akan menumbuhkan motivasi bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, melalui perubahan perilaku kerja sesuai dengan yang didapat dari pelatihan-pelatihan tersebut.

Karakteristik individu yang disarikan dari penelitian Tampubolon (2002:14) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individu merupakan ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup (Echolas dalam Sirat (2002:22)).
2. Karakteristik individu merupakan ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan diri dengan lingkungan yang akan mempengaruhi kinerja

individu. Seseorang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individunya baik ketika sebagai manajer ataupun sebagai bawahan yang kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan bertindak yang sangat berkaitan dengan kinerja organisasi (Leonard *et al* (2004)).

Lebih lanjut Tampubolon menjelaskan bahwa di dalam memahami perilaku individu, perlu dikaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu tersebut. Perbedaan individual yang ada pada diri orang-orang dalam organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan respon mereka terhadap sesuatu maupun perilakunya. Selanjutnya Gibson *et al* (1997:51) menyebutkan beberapa hal yang mempengaruhi individu tersebut antara lain: kapasitas belajar, kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, umur, jenis kelamin, dan pengalaman.

2.1.2 Lingkungan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang bentuknya dapat berupa lingkungan materiil seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologi seperti suasana hubungan antar personal perusahaan.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern serta alat-alat yang memadai (Robbins, 2005)

Beberapa pendapat para ahli atau peneliti sebelumnya yang menjelaskan tentang lingkungan kerja merupakan bagian dari lingkungan organisasi yang dirancang terkait dengan beberapa pekerjaan dalam organisasi yang dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi para pekerja yang berada dilingkungan itu sendiri.

Mardiana (2005) menjelaskan lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari

Sedarmajanti (2001), menjelaskan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat, perkakas, dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana orang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Kartono (2003) menjelaskan lingkungan kerja adalah kondisi fisik materiil dan psikologi yang ada dalam perusahaan dimana tenaga kerja tersebut bekerja. Kondisi materiil yang menyangkut ventilasi yang baik, sirkulasi udara, cahaya, dan sebagainya. Kondisi psikologis menyangkut hal-hal seperti kalimat yang salah ucap, salah interpretasi, salah informasi, sugesti yang dipaksakan dan sebagainya.

Agus Ahyari (2006) juga memberikan rumusan pengertian lingkungan kerja, yaitu satu lingkungan dimana para tenaga kerja tersebut bekerja, sedangkan kondisi kerja adalah kondisi dimana tenaga kerja tersebut bekerja.

Komarudin (2004) mendefinisikan lingkungan kerja adalah sebagai kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap tenaga kerja dalam melakukan tugas-tugasnya.

Berdasarkan beberapa definisi atau pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan bekerja dengan berbagai kondisi yang mempengaruhinya

2.1.2.2. Aspek Lingkungan Kerja

Faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain: uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai (Mangkunegara, 2005: 5). Hal senada, Sims *and* Kroeck (1994: 939-947) menyatakan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja terdiri dari: pengambilan keputusan, kehangatan, resiko, keterbukaan, penghargaan dan struktur organisasi.

Lingkungan kerja dapat diukur berdasarkan persepsi dari orang-orang yang bekerja tersebut dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan menjadi pendorong bagi setiap karyawan untuk menghasilkan kinerja puncaknya. Lingkungan kerja dapat diukur melalui berbagai faktor yaitu struktur organisasi sentralisasi / desentralisasi, cara-cara pengambilan keputusan, sistem keterbukaan, hubungan atasan dengan bawahan, hubungan antar karyawan, kompensasi, sistem penghargaan dan lain-lain (Timpe, 1999 : 4).

Suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting sebagai pendorong bagi kinerja karyawan yang paling efektif. Dari interaksi yang terjadi sehari-hari antara atasan dan para bawahan, berbagai tanggapan / persepsi positif atau negatif akan muncul dari para bawahan. Lingkungan kerja ditentukan berdasarkan enam dimensi yaitu: tanggung jawab, koordinasi, semangat kelompok, penghargaan, standar dan kejelasan organisasi (Timpe, 1999: 6). Keenam dimensi tersebut bila dikerjakan dengan baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja akan berdampak kepada motivasi kerja yang tinggi sehingga menimbulkan komitmen untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Selanjutnya melalui penjelasan sebagai berikut:

a. Tanggung Jawab

Di setiap perusahaan wajib membuat uraian tugas (*job description*) yang jelas, sehingga fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan menjadi jelas. Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan suatu kewajiban untuk melakukan sesuatu berdasarkan diskripsi pekerjaan masing-masing karyawan. Tanggung jawab sebagai kewajiban seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas atau fungsi-fungsi organisasi. Handoko (2000: 99) menyatakan bahwa di dalam suatu organisasi, karyawan dari berbagai tingkatan mempunyai tanggung jawab sesuai dengan jabatannya. Dari pendapat Handoko, berarti tanggung jawab adalah merupakan kewajiban karyawan yang diberi tugas oleh organisasi untuk melakukan sesuatu yang diinginkan organisasi tersebut dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Maka tanggung jawab mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan akan lebih terfokus pada pertanggungjawaban atas

hasilnya. Melalui peran tanggung jawab maka karyawan harus melaksanakan tahapan manajemen pekerjaan yaitu: perencanaan (apa yang harus dikerjakan), pelaksanaan (pekerjaan) dan pengendalian kinerja menurut standar yang telah ditetapkan organisasi. Manajer sebagai pemegang tanggung jawab akhir dari perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian, harus mendorong para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Manajer harus tahu dengan pasti, kapan pekerjaan-pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh para bawahan dan mendukung kreatifitas karyawan bawahan dalam pekerjaannya. Para karyawan didorong untuk mempunyai cukup pengetahuan sehingga dapat menilai dirinya dalam melakukan pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan standar ketetapan pihak manajemen. Dalam hal tanggung jawab, pihak manajemen diharuskan transparan karena karyawan bawahan akan lebih baik bila mengetahui kinerja mereka secara langsung dan teratur dari pihak manajemen daripada mereka mendapat laporan atau penilaian secara tertulis.

b. Koordinasi

Koordinasi merupakan proses pengintegrasian dari tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan kerja yang terpisah di organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Dengan tidak adanya koordinasi maka satuan-satuan kerja yang ada di organisasi akan mengejar kepentingan sendiri-sendiri.

Macam-macam ketergantungan di antara satuan-satuan kerja di organisasi terdiri dari (1) Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), di mana dalam melaksanakan tugas-tugas hariannya tidak saling tergantung; dan

ketergantungan baru terjadi pada saat penggabungan masing-masing hasil akhirnya saja. (2) Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), di mana satuan-satuan kerja harus melakukan pekerjaan lebih dulu dari satuan-satuan kerja yang lainnya. (3) Saling ketergantungan yang timbal balik (*reciprocal interdependence*), di mana saling memberi dan menerima antar satuan-satuan kerja.

c. Semangat Kelompok

Sebagai makhluk sosial, manusia selalu berhubungan dengan lainnya dengan membentuk atau masuk ke dalam kelompok-kelompok, di mana kelompok-kelompok ini amat mempengaruhi harapan, keinginan dan tingkah laku para anggota kelompok. Semangat kelompok kerja di dalam suatu organisasi merupakan suatu ukuran loyalitas bawahan kepada atasannya. Pihak manajemen dituntut untuk selalu memelihara dan mengembangkan keutuhan dan semangat kerja kelompok-kelompok kerja yang ada di organisasi dengan menekankan pentingnya saling percaya di antara para anggota kelompok-kelompok kerja yang ada di organisasi. Penumbuhan saling percaya merupakan faktor motivasi yang kuat untuk terciptanya kinerja yang baik dan sebaliknya tidak adanya saling percaya di antara anggota kelompok akan menurunkan kinerja karyawan.

d. Penghargaan (*Reward*)

Untuk memotivasi kerja karyawan di suatu organisasi/perusahaan harus diciptakan sistem penghargaan (*reward*). Para karyawan percaya bahwa usaha-usaha mereka akan mencapai kinerja yang baik dan pemberian penghargaan sangat penting bagi prestasi mereka menjadi lebih produktif dan tetap produktif

bila penghargaan memenuhi harapan mereka (Cherrington *and* Wixom dalam Timpe, 1999: 100)

Penghargaan yang diberikan pihak manajemen kepada karyawan bisa berupa finansial dan non finansial. Dari banyak hasil penelitian yang telah dilakukan ternyata dengan memberikan penghargaan/imbalan terhadap keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan karyawan memberikan pengaruh terhadap peningkatan produktivitas selanjutnya atau dengan kata lain pemberian penghargaan merupakan motivator yang sangat ampuh.

e. Standar Kerja

Manajemen harus menetapkan standar kerja beserta sasaran-sasaran kerja yang jelas dan menantang sebagai pedoman kerja bagi penilaian kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dengan standar kerja dan sasaran yang telah ditetapkan akan memudahkan melaksanakan pekerjaannya dan memudahkan untuk menilai berhasil atau tidak berhasilnya di dalam melaksanakan pekerjaannya; hal ini berarti bahwa standar kerja sangat diperlukan untuk penilaian kinerja karyawan yang pada akhirnya apabila karyawan berhasil meningkatkan produktivitas kerja di atas standarnya akan diberikan *reward* guna memotivasinya.

f. Kejelasan Organisasi

Organisasi harus dijelaskan secara transparan kepada seluruh tingkatan karyawan; karena di dalam organisasi terkandung visi, misi dan sasaran perusahaan. Struktur organisasi dan perencanaan pola karir sangat penting diketahui karyawan untuk kepentingan memotivasi karyawan. Dengan karyawan mengetahui organisasi perusahaan secara transparan, maka diharapkan karyawan

akan mendukung atas sasaran manajemen serta memberikan kepuasan kerja serta berkomitmen untuk mencapai kinerjanya yang maksimal.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang bentuknya dapat berupa lingkungan materiil seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologis seperti suasana hubungan sosial antar personal perusahaan. Nitisemito (1996:183) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan Komarudin (1989:23) menyatakan lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial psikologis dan phisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap tenaga kerja dalam melakukan tugas-tugasnya.

Nitisemito (1996), menyatakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu: lingkungan kerja internal dan external.

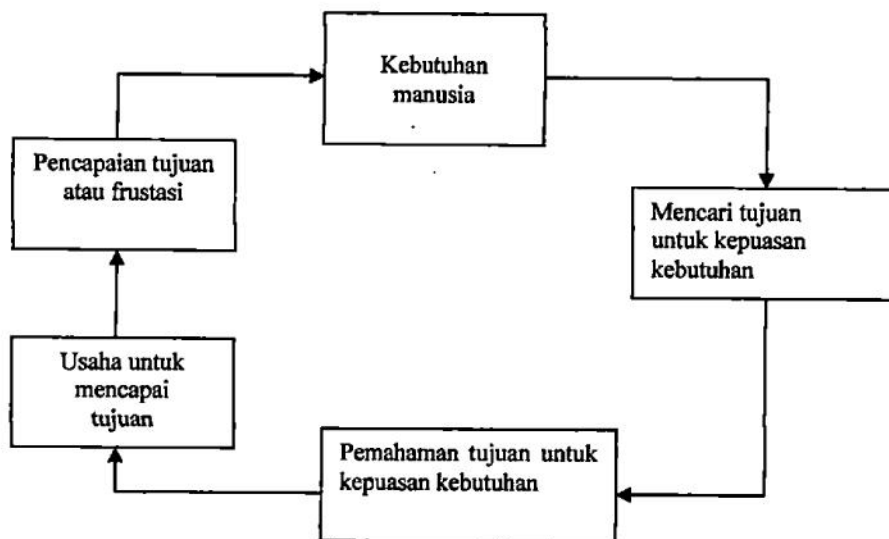
1. Lingkungan Kerja Internal, pada dasarnya merupakan faktor yang turut mempengaruhi tugas yang dibebankan pada karyawan secara langsung atau segala sesuatu yang berada di lingkungan karyawan yang turut mempengaruhi keberhasilan suatu pekerjaan. Unsur-unsur atau komponen-komponen lingkungan kerja secara internal menurut Agus Ahyari (1989: 110) dapat berupa pewarnaan pada ruangan, kebersihan pada ruangan kerja, suhu udara pada ruangan kerja, penerapan pada ruangan kerja, keamanan atau rasa aman dalam melakukan pekerjaan, dan kebisingan pada ruangan kerja.
2. Lingkungan Kerja Eksternal, adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam

menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja eksternal merupakan lingkungan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi semangat dan gairah karyawan. Yang termasuk dalam lingkungan kerja eksternal adalah suasana kerja, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, tersedianya fasilitas-fasilitas untuk karyawan.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi terbentuk dari kebutuhan manusia. Manusia berusaha untuk memuaskan kebutuhannya dan untuk mencapainya harus ada keinginan yang sangat kuat, untuk itu diperlukan suatu usaha melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kemampuan untuk mencapainya. Apabila usaha tersebut berhasil (tujuan dapat tercapai), maka kebutuhan akan menjadi kurang; dan motivasi seseorangpun juga akan berkurang (Usmara, 2006:)



Gambar 2.1
Proses Motivasi

Pengertian dari motivasi menurut beberapa ahli dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Robbin (2002:55) menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
2. Kreitner dan Kinicki (2005:248) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses-proses psikologis meminta mengarahkan, arahan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan.
3. Nimran (2004:53-54) mengemukakan bahwa motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu yang dapat berupa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatifnya.
4. Mathis dan Jackson (2001:89) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.
5. Campbell, Dunnette, Lawler III dan Weick (1970) dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:87) mengemukakan bahwa motivasi adalah merupakan hal yang penting tetapi sulit untuk didefinisikan dan dianalisa dalam organisasi, karena motivasi berhubungan dengan 3 (tiga) hal yaitu arah perilaku, kekuatan respons (yang berupa usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, dan ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu.

6. Menurut Sperling dalam Mangkunegara (2005b: 93), motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri internal dan diakhiri dengan penyesuaian diri;
7. Menurut Gray *et al.* dalam Winardi (2002 : 2), motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu;
8. Menurut Cormick dalam Mangkunegara (2005a: 94), motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja;
9. Menurut Luthans (2005: 270), motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif; dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif;
10. Menurut Mangkunegara (2005a : 18), motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*). Perbedaan tingkatan motivasi individu dalam organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja dan bahkan kinerjanya di dalam organisasi.

11. Menurut Siagian (2004: 138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai suatu dorongan (*driving force*) kebutuhan yang timbul dari setiap karyawan yang didasarkan oleh kebutuhan dari setiap individu sebagai anggota organisasi dalam bekerja yang berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan adanya perbedaan-perbedaan pada individu satu dengan yang lainnya dalam hal pendidikan, umur, jenis kelamin, lingkungan keluarga, lingkungan kerja, status dan lain-lain yang ingin dipenuhi oleh karyawan melalui aktivitas kerjanya.

Motivasi kerja merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi, karena motivasi yang dimiliki oleh karyawan satu dengan yang lainnya berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk., 2003: 41).

Secara garis besar ada empat pendekatan dalam memotivasi para karyawan, yaitu: (1) *wage incentive models* untuk memotivasi para pekerja, digagas oleh para tokoh *scientific management* seperti Taylor, Gilberth dan Grant; (2) *human relation movement models*; (3) *content models* dari Maslow, Herzberg dan Alderfer; (4) *expectancy-based process models*.

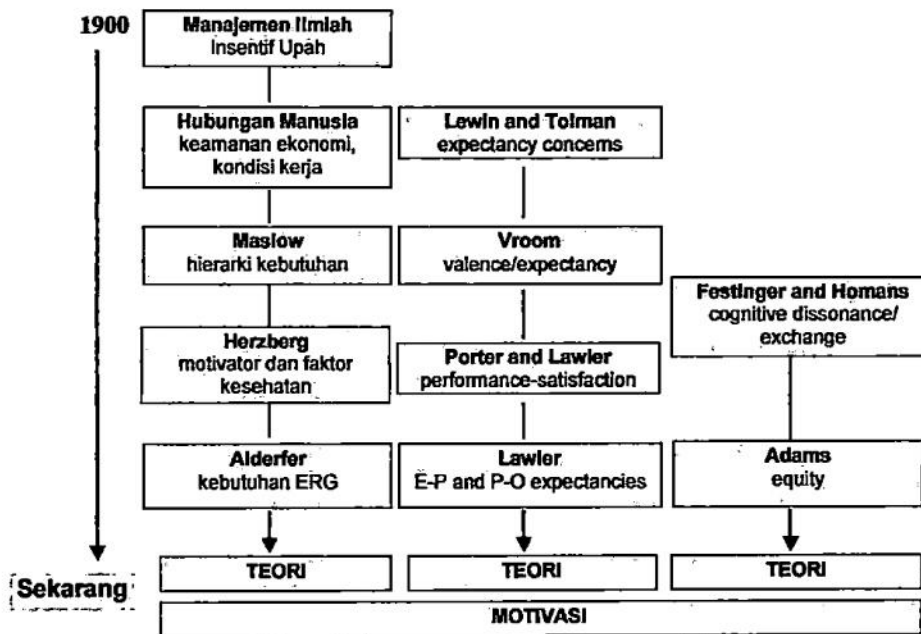
2.1.3.2. Teori Motivasi

2.1.3.2.1. Teori Motivasi Kerja

Menurut Luthans (2005: 279), pengembangan teori motivasi kerja digambarkan sebagaimana pada Gambar 2.2.

Para ahli mengelompokkan teori motivasi ke dalam dua kategori utama (Suprihanto dkk., 2002: 42):

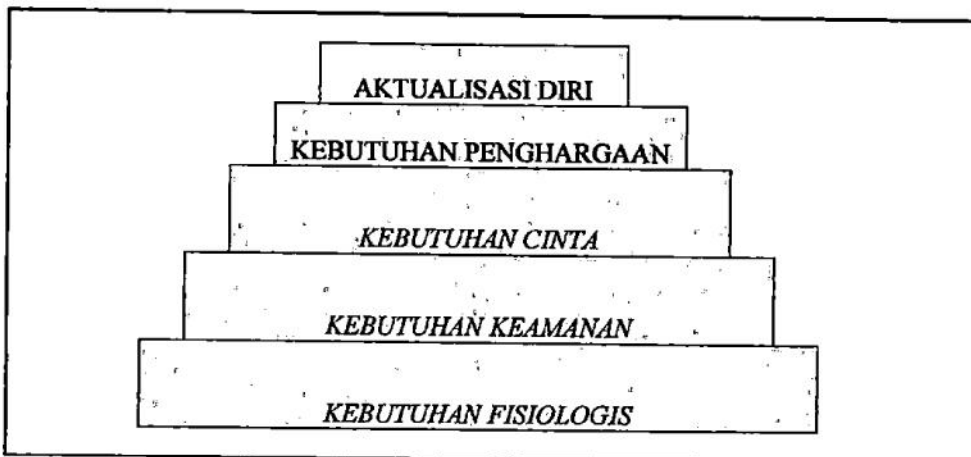
1. Teori isi (*content theory*): memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus untuk memotivasi orang;
2. Teori proses (*process theory*): mencoba menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.



Gambar 2.2
Perkembangan Teori Motivasi

1. Teori Kebutuhan (*Maslows Model*)

Teori kebutuhan ditemukan oleh Abraham Harold Maslow, seorang ilmuwan sosial yang dikenal sebagai ahli psikologi perkembangan. Teori kebutuhan dari teori Maslow ini sering disebut hierarki kebutuhan. Dalam hal ini berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan manusia; teori ini menggunakan bermacam kebutuhan karyawan yang akan dipenuhi agar karyawan tersebut termotivasi aktivitas kerjanya. Menurut Maslow, hierarki/tingkatan kebutuhan manusia / karyawan terbagi menjadi lima tingkatan mulai dari tingkatan yang terendah yang sampai yang tertinggi sebagaimana terlihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3

HIERARKI KEBUTUHAN MASLOW

Sumber: Luthans (2005: 281)

Tingkatan kebutuhan menurut teori Maslow dijelaskan sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*)

Merupakan kebutuhan dasar atau tingkatan terendah seperti: makan dan minum, tempat tinggal, dan biologis, yang ingin dipenuhi pertama-tama oleh tiap karyawan dalam bekerja demi mempertahankan hidupnya.

b. Kebutuhan keamanan (*safety needs*)

Merupakan kebutuhan tingkatan kedua yang dipenuhi oleh karyawan setelah kebutuhan pertama sudah terpenuhi. Karyawan membutuhkan rasa aman dalam pekerjaannya dan rasa aman kehidupan dirinya dan keluarganya.

c. Kebutuhan sosial kebersamaan (*social needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat ketiga setelah kebutuhan keamanan sudah terpenuhi. Kebutuhan sosial sebagai motivator penting bagi karyawan.

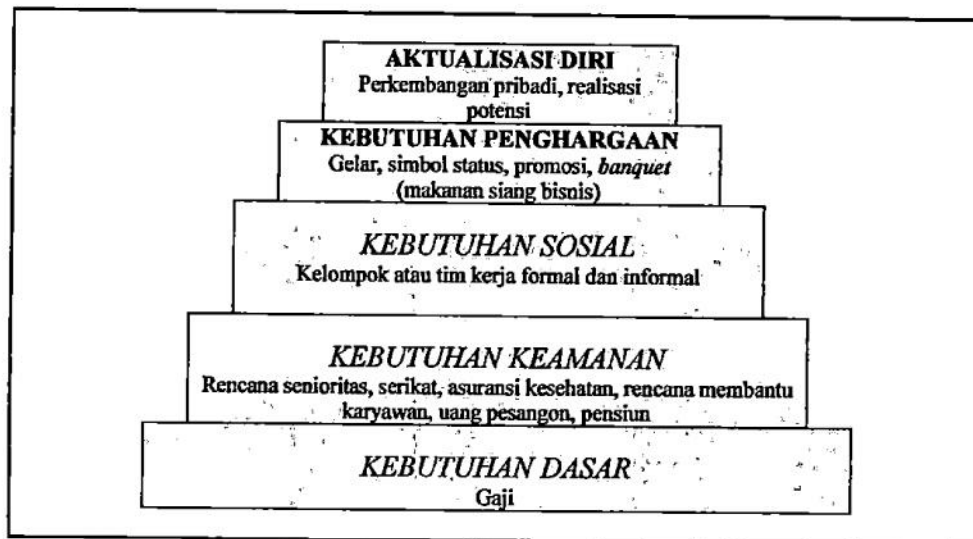
d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat keempat setelah kebutuhan sosial telah terpenuhi oleh karyawan dari pekerjaannya. Kebutuhan akan penghargaan ini meliputi kebutuhan akan percaya diri, berprestasi dan kompetensi, pengetahuan, penghargaan, kebebasan dan independensi diri (ketidakketergantungan).

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Merupakan tingkatan kebutuhan tertinggi dari hirarki dari Maslow yang ingin dipenuhi karyawan setelah kebutuhan penghargaan dari karyawan terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan aktualisasi diri merupakan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan karyawan untuk merealisasi potensi dirinya, agar tercapai pengembangan dirinya secara berkelanjutan, melalui peningkatan kemampuan dan kinerjanya.

Menurut Luthans (2005: 281), Maslow tidak bermaksud hierarki kebutuhannya dapat diterapkan dalam motivasi kerja. Tetapi secara kasar teori kebutuhan Maslow dapat diubah menjadi model kepuasan motivasi kerja yang ditunjukkan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4

HIERARKI MOTIVASI KERJA

Sumber: Luthans (2005: 282)

2. Teori Dua Faktor (*Herzberg's Model*)

Teori Dua Faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi-higiene) dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg yang memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik.

Terdapat dua pertanyaan ekstrim yang diajukan: "kapan seseorang merasa sangat nyaman dengan pekerjaan" dan "kapan seseorang merasa sangat tidak nyaman dengan pekerjaan". Prosedur sistematis tersebut menghasilkan pengembangan dua macam pengalaman yaitu: pemuas dan bukan pemuas. Teori Herzberg diketahui sebagai **teori dua faktor** atau **teori motivasi – kesehatan**. Motivasi merupakan **faktor intrinsik**, yang lebih banyak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan faktor kesehatan merupakan **faktor ekstrinsik**, di bawah pengawasan supervisor atau orang lain dibanding karyawan. Faktor-faktor pertumbuhan atau **motivator** yang intrinsik terhadap pekerjaan adalah: prestasi,

pengakuan atas prestasi, kerja itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan atau kemajuan. Herzberg menerapkan hirarki kebutuhan Maslow pada tempat kerja.

Faktor-faktor *Hygiene* lebih mendekati kebutuhan fisiologis dan keamanan. Faktor-faktor ini bila tidak ada akan cenderung mengurangi kepuasan kerja bukannya menambahnya. Kenyataannya, faktor-faktor *hygiene* ini hanya sementara memuaskan individu. Sebaliknya, gaji yang tinggi hanyalah menjadi pijakan kenaikan gaji berikutnya. Di sisi lain, motivator menempatkan diri sama dengan kebutuhan-kebutuhan Maslow yang lebih tinggi: kepemilikan, penghargaan, dan aktualisasi diri. Ketiadaan faktor-faktor ini mungkin tidak menyebabkan ketidakpuasan, tetapi keberadaannya sangat menambah kepuasan karyawan.

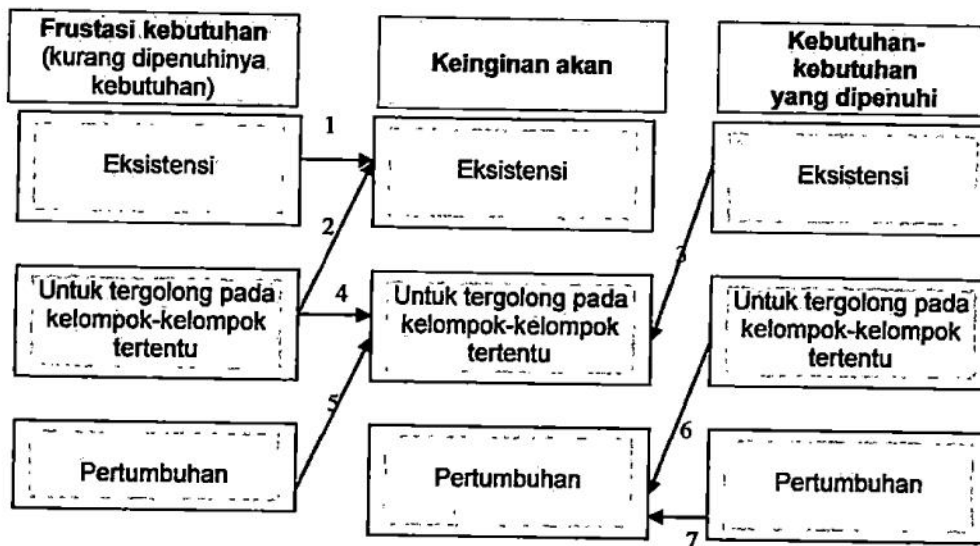
3. Teori ERG

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton P. Alderfer. Alderfer setuju dengan teori Maslow bahwa kebutuhan tersusun secara hirarkis, namun hirarki yang diusulkannya cuma terdiri atas tiga set kebutuhan:

- a. eksistensi (*existence*), kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, kondisi pekerjaan;
- b. keterkaitan (*relatedness*), kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti;
- c. pertumbuhan (*growth*), kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Jika pada teori Maslow dikatakan bahwa seseorang akan meningkat kepada hirarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya bila kebutuhan tingkat

rendahnya terpuaskan, maka bagi Alderfer melihatnya pada sebuah sisi "sebaliknya" bahwa seseorang yang terus menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, yang menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah. Proposisi-proposisi yang merupakan dasar dari teori ERG dijelaskan pada Gambar 2.5. Dalam kaitannya dengan peningkatan prestasi kerja, teori ini menyarankan bahwa jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (seperti pertumbuhan) dari seorang bawahan dihalangi, mungkin karena kebijakan perusahaan atau kekurangan sumberdaya, maka menjadi perhatian para manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya-upaya bawahan dalam memenuhi kebutuhan *relatedness* dan *existence*. Teori ERG menyatakan bahwa individu termotivasi berperilaku untuk memuaskan satu dari tiga kelompok kebutuhan ini (Siagian, 2004: 166).



Gambar 2.5
Proporsi yang Merupakan Dasar dari Teori ERG

4. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan atau ekspektansi dikembangkan oleh Victor Vroom (1964) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh keyakinan-keyakinan karyawan terhadap upaya kinerjanya dengan harapan adanya penghargaan atas hasil kerja tersebut. Vroom dalam Winardi (2002: 109-110) menyatakan bahwa motivasi untuk bekerja merupakan hasil dari **ekspektansi x instrumentalitas x valensi**. Artinya hubungan multiplikatif tersebut merupakan daya tarik motivasional pada jalur pekerjaan tertentu dan akan sangat berkurang, apabila salah satu di antara: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Agar imbalan tertentu memiliki dampak motivasional yang tinggi dan positif, sebagai hasil kerja karyawan, maka ekspektansi, instrumentalitas dan valensi yang dihubungkan dengan imbalan tersebut harus sesuai dan berdampak positif.

$$\text{Motivasi} = \text{Ekspektansi} \times \text{Instrumentalitas} \times \text{Valensi} \quad (M = E \times I \times V)$$

Dalam hubungannya antara motivasi untuk pekerjaan karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan kinerja yang akan diperolehnya berkorelasi positif. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

5. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori penguatan dikenalkan oleh B.F. Skinner pada tahun 1930-an. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Terdapat empat macam penguatan, yaitu:

- a. Penguatan positif (*positive reinforcement*), adalah penguatan yang diarahkan pada kinerja yang positif;
- b. Penguatan negatif (*negative reinforcement*), adalah penguatan yang dilakukan karyawan dengan mengurangi atau menghentikan aktivitas kerjanya dikarenakan situasi dan kondisi yang tidak dikehendakinya. Sebagai misal, atasan yang selalu marah-marah, perintah atasan yang tidak manusiawi, pengawasan dari atasan yang berlebihan dan lain-lain;
- c. Peredaan (*extinction*), yaitu tidak mengakui perilaku kerja karyawan, sehingga perilaku kerja karyawan menurun atau dihentikan untuk mengurangi perilaku kerja karyawan yang tidak diharapkan;
- d. Hukuman (*punishment*), yaitu sanksi atau hukuman atas perilaku kerja karyawan yang menyimpang atau kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan yang dapat merugikan perusahaan.

6. Teori Kebutuhan (*McClelland's Model*)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhan. Kebutuhan seseorang dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat. Teori kebutuhan dikemukakan oleh David McClelland yang berfokus pada tiga kebutuhan yakni prestasi (*achievement*), afiliasi (*affiliation*), dan kekuasaan (*power*). Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut :

- a. **Kebutuhan akan prestasi:** Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses.
- b. **Kebutuhan akan kekuasaan:** Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- c. **Kebutuhan akan afiliasi:** Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan. Bagaimana mengukur perbedaan individual terhadap tiga kebutuhan tersebut, McClelland menggunakan *Thematic Apperception Test (TAT)*. Secara makro, McClelland mengatakan bahwa pertumbuhan ekonomi suatu bangsa didasari pada tingkat kebutuhan berprestasi yang inheren dalam populasinya dan kemunduran ekonomi bangsa dapat diperbaiki secara dramatis dengan merangsang kebutuhan berprestasi dalam populasinya. Implikasi teori terhadap peningkatan prestasi kerja adalah dengan memberikan perlakuan terhadap

kebutuhan berprestasi di dalam organisasi melalui penciptaan lingkungan persaingan yang sehat. Banyak bukti penelitian mendukung teori McClelland.

Profil dari mereka yang berprestasi tinggi didalam masyarakat digambarkan oleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a. Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi memilih untuk menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sulit. Mereka memilih tujuan yang moderat yang mereka pikir akan mampu diraih;
- b. Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi memilih umpan balik langsung dan dapat diandalkan mengenai bagaimana mereka berprestasi;
- c. Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi menyukai tanggungjawab pemecahan masalah.

7. Teori "X" dan "Y"

Teori "X" dan "Y" dikembangkan oleh Douglas McGregor. Inti teori McGregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu :

- a. Teori "X" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif.
- b. Teori "Y" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

Teori "X" mengatakan bahwa para manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya.
- b. Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan punitif agar tujuan organisasi tercapai.

- c. Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
- d. Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan ekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

Sebaliknya, menurut Teori "Y" para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
- b. Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- c. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.

8. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

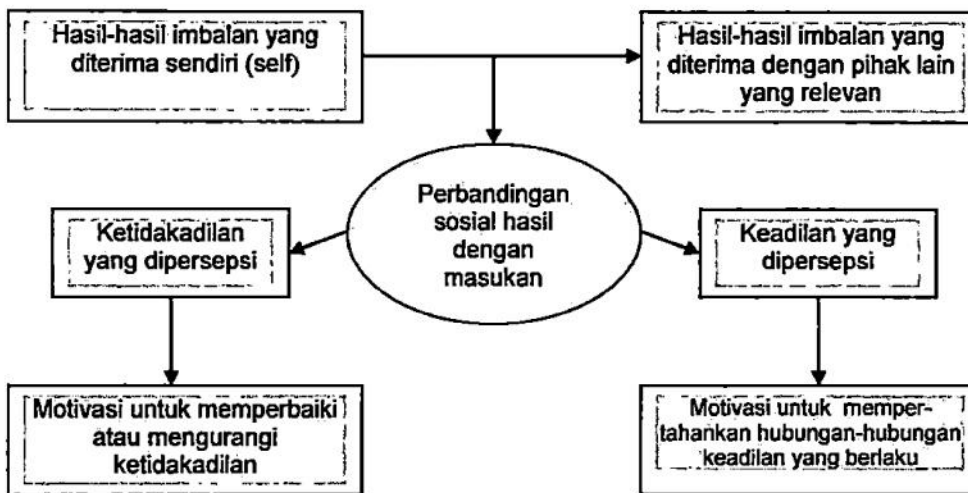
Teori keadilan ini dikembangkan oleh psikolog sosial J. Stacy Adam (Luthans, 2005: 290). Teori ini pada intinya individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang lain dan kemudian berespons untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Ada empat pembandingan acuan yang dapat digunakan dalam teori ini antara lain: a. Di dalam diri sendiri, b. Di luar diri sendiri, c. Di dalam diri orang lain, d. Di luar diri

orang lain (Robbins, 2005: 225). Dalam menumbuhkan persepsi tersebut biasanya menggunakan tiga kategori yaitu (Siagian, 2004: 176):

a. Orang lain sebagai pembanding.

Untuk menilai apakah seseorang mendapat perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasinya, biasanya dilakukan perbandingan antara dirinya dengan orang-orang lain dalam organisasi atau setiap individu atau kelompok yang digunakan oleh seseorang sebagai suatu pembanding rasio masukan dan hasil.

Model dasar tentang teori keadilan dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2.6
Model Dasar Tentang Teori Keadil

b. Sistem yang Berlaku Sebagai Pembanding.

Dalam suatu organisasi yang baik, biasanya terdapat dan berlaku suatu sistem tertentu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Berbagai komponen dalam sisten tersebut biasanya mempunyai dua dasar yakni: peraturan perundang-undangan dan ketentuan-ketentuan yang hanya berlaku bagi organisasi yang

bersangkutan. Teori keadilan menyoroti semua komponen itu, meskipun perhatian utama diberikan pada system pengupahan dan penggajian. Dalam manajemen SDM hal ini dikenal sebagai prinsip "*equal pay for equal work*" dengan syarat "*ceteris paribus*" (semua faktor sama) seperti masa kerja, tingkat pendidikan, usia dan lainnya.

c. Dari Sendiri Sebagai Pembanding.

Karakteristik individu yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaan. Hal ini mungkin diraih (seperti keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau bawaan (umur, jenis kelamin, ras). Dibandingkan dengan apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya (pengakuan, gaji, dan tunjangan).

Keadilan dikatakan ada, kalau karyawan menganggap bahwa rasio masukan (upaya) mereka terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari karyawan lain. Ketidakadilan dikatakan ada bila rasio tidak ekuivalen: rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan lainnya.

9. Teori Motivasi George.

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja yaitu :

- a. Upah yang layak;
- b. Kesempatan untuk maju;
- c. Pengakuan sebagai individu;
- d. Keamanan kerja;
- e. Tempat kerja yang baik;

- f. Penerimaan oleh kelompok;
- g. Perlakuan yang wajar;
- h. Pengakuan atas prestasi.

Kesimpulan dari teori motivasi kebutuhan (*content theory*) di atas adalah:

- a. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materiil dan nonmateriil yang memberikan kepuasan bagi mereka;
- b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus;
- c. Pengarahan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja;
- d. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi;
- e. Memotivasi bawahan hendaknya dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik yang akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaan;

Memotivasi bawahan hendaknya memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi. Suprayetno (2006:22) mengutip dari buku Gibson, Ivancevich dan Donnely (1992:92) menjelaskan bahwa teori kebutuhan Maslow merupakan teori kebutuhan dari seseorang yang meliputi lima hal yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Merupakan kebutuhan dasar atau tingkatan terendah seperti: makan dan minum, tempat tinggal, dan biologis, yang ingin dipenuhi pertama-tama oleh tiap karyawan dalam bekerja demi mempertahankan hidupnya.

2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*)

Merupakan kebutuhan tingkatan kedua yang dipenuhi oleh karyawan setelah kebutuhan pertama sudah terpenuhi. Karyawan membutuhkan rasa aman dalam pekerjaannya dan rasa aman kehidupan dirinya dan keluarganya.

3. Kebutuhan sosial kebersamaan (*social needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat ketiga setelah kebutuhan keamanan sudah terpenuhi. Kebutuhan sosial sebagai motivator penting bagi karyawan.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat keempat setelah kebutuhan sosial telah terpenuhi oleh karyawan dari pekerjaannya. Kebutuhan akan penghargaan ini meliputi kebutuhan akan percaya diri, berprestasi dan kompetensi, pengetahuan, penghargaan, kebebasan dan independensi diri (ketidakketergantungan).

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Merupakan tingkatan kebutuhan tertinggi dari hirarki dari Maslow yang ingin dipenuhi karyawan setelah kebutuhan penghargaan dari karyawan terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan aktualisasi diri merupakan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan karyawan untuk merealisasi potensi dirinya, agar tercapai pengembangan dirinya secara berkelanjutan, melalui peningkatan kemampuan dan kinerjanya

Usmara (2006:27) menjelaskan bahwa McClelland merasa bahwa kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan yang diperoleh, yang dikembangkan sejak kecil sebagai hasil dari dorongan dan kepercayaan pada diri sendiri oleh orang tua. Dia juga berpendapat bahwa hal tersebut dapat juga diajarkan pada saat dewasa. Mangkunegara (2005:19) menjelaskan bahwa ada tiga macam kebutuhan manusia dalam teori McClelland yaitu *Need for Achievement* (yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah), *Need for Affiliation* (yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain), dan *Need for Power* (yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain). Selanjutnya McClelland (1961:17) dalam Mangkunegara (2005:19) menjelaskan bahwa ada 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan memikul resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.3.3. Peran Motivasi

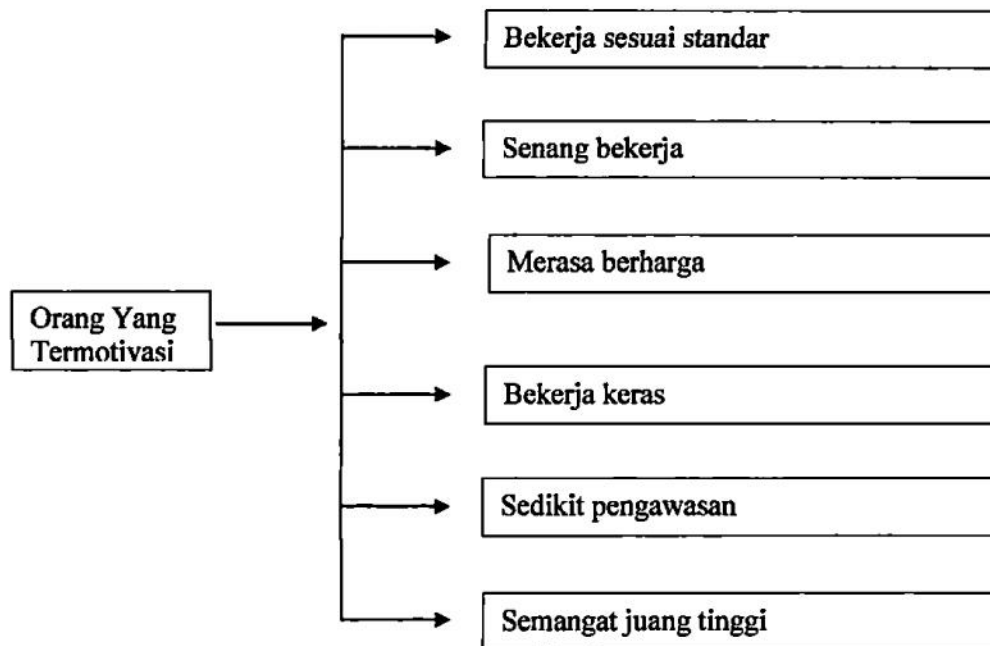
Dalam memotivasi karyawan, Mangkunegara (2005:100) dalam Suprayetno (2006:30) menjelaskan bahwa hendaknya manajemen mengikuti enam prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip partisipasi, mengandung arti bahwa dalam memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, mengandung arti bahwa pemimpin harus dapat melakukan komunikasi atas segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, sehingga pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, mengandung arti bahwa pemimpin harus mengakui bahwa bawahan atau pegawai mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, mengandung arti bahwa pemimpin harus memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian, mengandung arti bahwa pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Manfaat dari motivasi kerja terutama akan menciptakan gairah kerja karyawan sehingga produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Karyawan yang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya selalu terdorong untuk dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Artinya pekerjaan-pekerjaan yang harus

dilakukan akan selalu diselesaikannya sesuai dengan standar dan waktu yang ditentukan; dan karena adanya motivasi sebagai pendorongnya maka karyawan dalam bekerjanya dengan penuh gairah. Bagi karyawan akan merasa dihargai/diakui oleh organisasinya, karena pekerjaan tersebut mengakibatkan ia termotivasi. Karyawan yang termotivasi akan berusaha dengan keras dan penuh semangat juang yang tinggi agar pekerjaannya dapat ia selesaikan dengan baik. Orang yang termotivasi akan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat, artinya: bekerja sesuai standar, senang bekerja, merasa berharga, bekerja keras, sedikit pengawasan dan semangat juang tinggi (Arep dan Tanjung, 2004: 16).

Ciri-ciri orang yang termotivasi dengan baik sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.7.



Gambar 2.7
Ciri – Orang yang Termotivasi

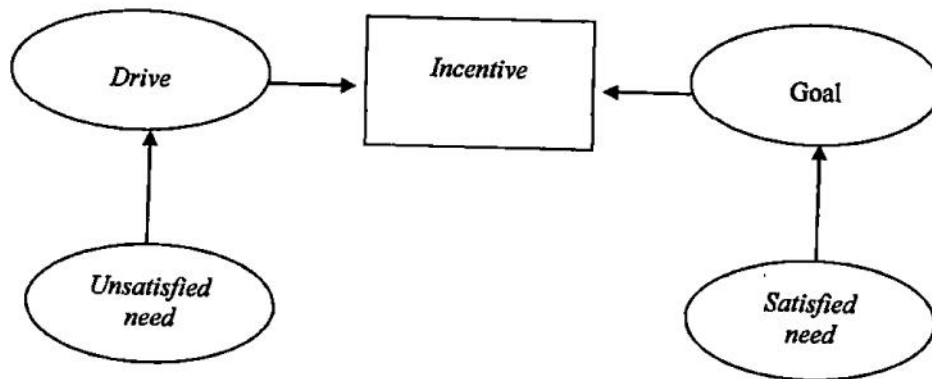
2.1.3.4. Aspek, Pola dan Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2003: 96), aspek-aspek motivasi terdiri dari:

1. Aspek aktif/dinamis: motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam mengerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan;
2. Aspek pasif/statis: motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

Pola mutasi menurut McClelland dalam Hasibuan (2003: 97), terdiri dari:

1. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecendrungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi. Sifat ini sering dilakukan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang politik. *Power Motivation* ini akibatnya tidak terlalu buruk, jika diikuti oleh "*achievement, affiliation and competence motivation*" yang baik.



Gambar 2.8
Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan

Menurut Hasibuan (2003: 96), tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya”.

2.1.3.5. Alat-alat dan Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2003: 99) alat-alat motivasi antara lain sebagai berikut:

1. *Materiil Insentif*, alat motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar; jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah dan lain-lain;
2. *Non Materiil Insentif*, alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/benda yang tidak ternilai; jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja. Misalnya : medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.
3. *Kombinasi Materiil Insentif dan Non Materiil Insentif*, alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang dan barang) dan non materiil (medali dan piagam); jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.

Jenis-jenis motivasi antara lain :

1. *Motivasi Positif*, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja;
2. *Motivasi Negatif*, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah).

2.1.3.6. Metode dan Proses Motivasi

Metode-metode motivasi antara lain (Hasibuan, 2003: 100):

1. **Metode Langsung (*Direct Motivation*)**, adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
2. **Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)**, adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

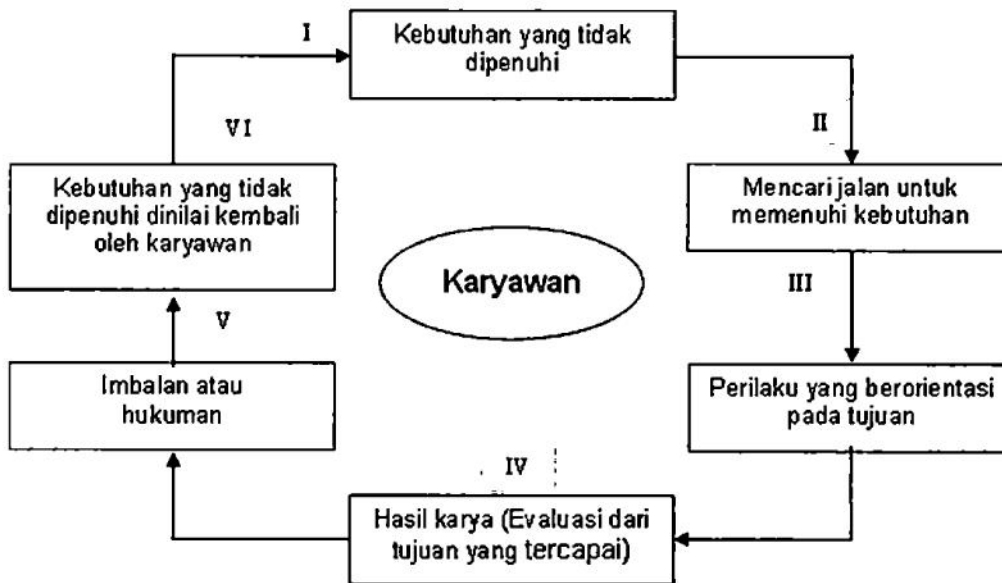
Proses motivasi antara lain :

1. **Tujuan**, dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.
2. **Mengetahui Kepentingan**, dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.
3. **Komunikasi Efektif**, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.
4. **Integrasi Tujuan**, dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan.

5. **Fasilitas**, Manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
6. **Team Work**, Manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

Proses motivasi menurut Gibson *et al.* dalam Mangkunegara (2005: 18) sebagai berikut:

1. Apabila karyawan merasa ada kebutuhan yang belum terpenuhi, ia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut sesuai dengan tujuannya, misalnya kebutuhan jabatan yang lebih tinggi atau karirnya;
2. Untuk mencapai tujuan tersebut, karyawan dengan motivasinya yang tinggi akan bekerja dengan baik; yang pada akhirnya akan dinilai kinerjanya oleh atasannya;
3. Hasil penilaian kinerja akan membawa dampak adanya imbalan apabila hasil kinerjanya baik; atau hukuman apabila hasil kinerjanya jelek. Untuk lebih jelasnya dapat terlihat pada Gambar 2.9



Gambar 2.9
Proses Motivasi Individu

2.1.3.7. Prinsip-prinsip dan Teknik Motivasi Kerja

Prinsip dalam memotivasi kerja pegawai menurut Mangkunegara (2005a: 100-101) antara lain :

1. **Prinsip Partisipasi**, dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. **Prinsip Komunikasi**, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. **Prinsip Mengakui Andil Bawahan**, pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. **Prinsip Pendelegasian Wewenang**, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. **Prinsip Memberi Perhatian**, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

Sedangkan teknik memotivasi kerja pegawai sebagai berikut :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai yakni kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial atau rasa memiliki, harga diri, aktualisasi diri;
2. Teknik komunikasi persuasif, merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan : "AIDDAS"

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

D = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Aksi/Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

2.1.3.8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Herzberg dalam Masithoh (1998: 20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Kedua faktor tersebut terdiri dari: **faktor pemuas** (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan **faktor pemelihara** (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

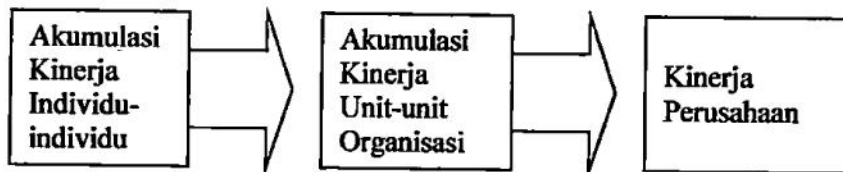
Faktor pemuas yang disebut sebagai faktor motivator yang merupakan faktor-faktor pendorong bagi karyawan untuk berprestasi, dorongan tersebut datang dari dalam diri karyawan yang bersangkutan. Faktor – faktor motivator terdiri dari : (1) Prestasi yang diraih (*achievement*), (2) Pengakuan orang lain (*recognition*), (3) Tanggung jawab (*responsibility*), (4) Peluang untuk maju (*advancement*), (5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), (6) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut sebagai *hygiene factor* yang merupakan factor-faktor yang berhubungan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara ketentraman dan kesehatan karyawan. Faktor-faktor ini disebut *dissatisfier factor* (faktor ketidakpuasan) yang merupakan faktor ekstrinsik, yang terdiri dari : (1) Kompensasi, (2) Keamanan dan keselamatan kerja, (3) Kondisi kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan.

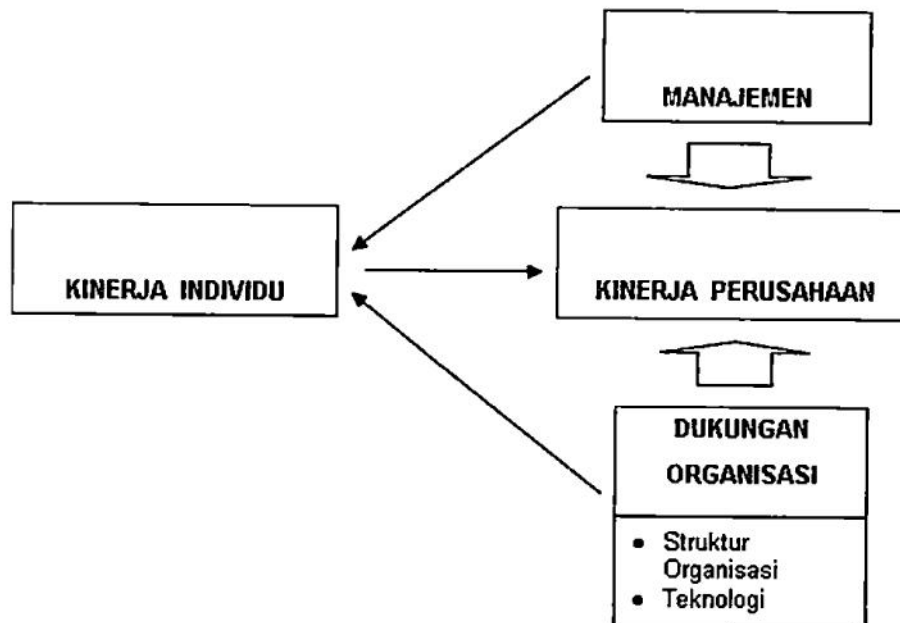
2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan /

organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern perusahaan / organisasi (Simanjuntak, 2005: 1). Kinerja perusahaan/organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di perusahaan/organisasi tersebut (lihat Gambar 2.10); dengan demikian kinerja perusahaan/organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap individu yang bekerja di perusahaan tersebut lihat Gambar 2.10.



Gambar 2.10
Sumber Kinerja Perusahaan



Gambar 2.11
Model Kinerja Perusahaan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi adalah pengalihbahasaan dari kata Bahasa Inggris "*performance*". Pengertian kinerja menurut Kamus Lengkap Bahasa Indonesia (1996: 470) adalah sesuatu yang dicapai; kemampuan kerja; prestasi yang diperlihatkan. Beberapa pengertian kinerja dari beberapa penulis sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tingkatan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch *and* Keeps dalam Rivai dan Basri, 2005: 14);
2. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Hersey *and* Blanchard dalam Rivai dan Basri, 2005: 15);
3. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn *et al.* dalam Rivai dan Basri, 2005: 15);
4. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996, dalam Rivai dan Basri, 2005: 15);
5. Pengertian kinerja menurut Hasibuan dalam Sutiadi (2003:6) adalah merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.
6. Sedangkan menurut Brahmasari (2004:64) kinerja merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif dan kualitatif,

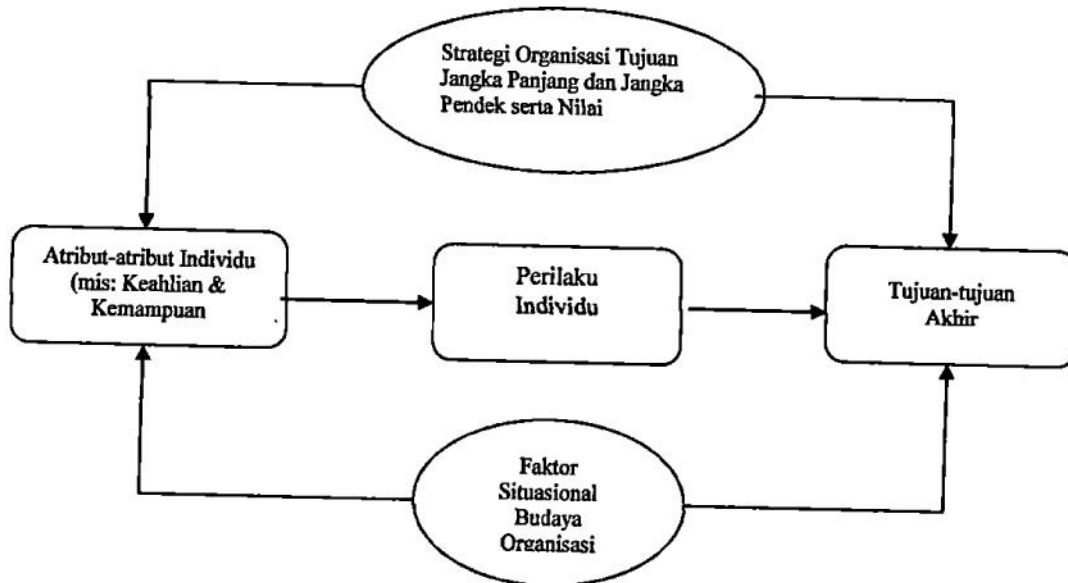
kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi.

7. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a spesified job function or activity during a specified time period*". Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin *and* Rusel dalam Ruky, 2004: 14)

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Para peneliti dalam bidang sumber daya manusia dan psikologi industri selama bertahun-tahun berfokus pada penilaian kinerja sebagai suatu teknik pengukuran kinerja, untuk itu perlu pengelolaan kinerja. Gambar 2.12 menjelaskan Model Pengelolaan Kinerja Organisasi.

Gambar tersebut menjelaskan atribut individual seperti keahlian, kemampuan dan lain-lain yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Atribut individual ditransformasikan ke dalam sasaran akhir melalui perilaku karyawan. Komponen penting lain dalam model pengelolaan kinerja adalah strategi organisasi yang dijabarkan ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Setiap departemen, kelompok kerja maupun individu dalam organisasi harus menghubungkan aktivitas mereka dengan strategi dan tujuan-tujuannya. Pada akhir evaluasi, individu dan kelompok dievaluasi berdasarkan kemampuan mereka dalam menunjukkan hasil kerja apakah sesuai dengan rencana. Kendala

situasional merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam sistem pengelolaan kinerja. Budaya dan sistem nilai masyarakat merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan yang penting dipertimbangkan organisasi dalam melakukan pengelolaan kinerja (Tim Mitra Bestari, 2005: 98).



Gambar 2.12
MODEL PENGELOLAAN KINERJA ORGANISASI

2.1.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Davis dalam Mangkunegara (2005a: 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari potensi intelektual (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ: 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang psikofisik (siap secara mental fisik, tujuan dan situasi); artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Mangkunegara, 2005a: 67-68).

Sedangkan menurut Donnelly *et al.* dalam Rivai dan Basri (2005: 16), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: a. harapan mengenai imbalan, b. dorongan, c. kemampuan, kebutuhan dan sifat, d. dorongan, e. imbalan internal, f. persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2005: 14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi;
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi;
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Menurut Timpe (2002: 31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras; sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti: perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja karyawan adalah faktor individu yang bersangkutan dan faktor lingkungan kerja organisasi.

Menurut Tika (2006:121) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja dijelaskan meliputi:

1. Hasil dari pelaksanaan fungsi pekerjaan yaitu merupakan pelaksanaan hasil pekerjaan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.
2. Faktor yang berpengaruh terhadap hasil kerja atau prestasi karyawan yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar
3. Arah yang ditunjukkan untuk pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu yang ditetapkan.

Sedangkan faktor-faktor mempengaruhi kinerja dijelaskan oleh Thoyib (2005:10) yang mengutip pendapat Cash dan Fischer (1987) meliputi:

1. Pengembangan organisasi (*organizational development*),
2. Rencana kompensasi (*compensation plan*),
3. Sistem komunikasi (*communication system*),
4. Gaya manajerial (*managerial style*),
5. Struktur organisasi (*organization structure*), dan
6. Kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

2.1.4.3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*Performance rating, performance appraisal, personnel assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating*”. Pengertian penilaian kinerja yang dalam bahasa Inggris disebut *Performance Appraisal* atau *Performance Evaluation* menurut beberapa penulis adalah sebagai berikut:

1. Menurut Belows dalam Ruky (2004: 12), penilaian kinerja didefinisikan “*a periodical evaluation on the value of an individual employee for his/her organization conducted by his/her superior or by someone in a position to evaluate his/her performance*” (Suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai prestasi kerjanya).
2. Menurut Beach dalam Ruky (2004: 12), penilaian kinerja didefinisikan: *A systematic evaluation on an individual employee regarding his/her performance on his/her job and his/her potential for development*” (Sebuah penilaian sistimatis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan);
3. Menurut Fletcher (2001), penilaian kinerja adalah suatu istilah yang dulu pernah dikaitkan dengan proses dasar yang melibatkan manajer lini yang membuat laporan tahunan mengenai kinerja bawahan dan (biasanya, tetapi tidak selalu) membahasnya dengan bawahan di dalam wawancara penilaian;

4. Megginson dalam Mangkunegara (2005a: 69) mengemukakan bahwa *“Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended”*. (Performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan).

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja karyawan yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan tersebut. Menurut Fletcher (2001), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu istilah yang dulu pernah dikaitkan dengan proses dasar yang melibatkan manajer lini yang membuat laporan tahunan mengenai kinerja bawahan dan (biasanya, tetapi tidak selalu) membahasnya dengan bawahan di dalam wawancara penilaian. Meski deskripsi ini masih berlaku dalam sejumlah organisasi, tetapi tidak berlaku pada banyak organisasi lainnya. Penilaian kinerja telah diperluas sebagai suatu konsep serta sebagai serangkaian praktek, dan di dalam bentuk manajemen kinerja telah menjadi bagian dari pendekatan yang lebih strategis untuk mengintegrasikan aktifitas-aktifitas *human resources* (HR) dan kebijakan-kebijakan bisnis. Sejalan dengan Fletcher, Beer (1981) juga menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja (dan yang lebih penting), diskusi antara atasan dan bawahan tentang kinerja, dapat juga mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Proses pengaruh perilaku adalah bagian penting dari upaya organisasi untuk mengembangkan SDM di masa yang akan datang, dan hal tersebut merupakan hal terpenting bagi para manajer dalam upaya mereka untuk

mendapatkan hasil di mana mereka memegang tanggung jawab. Dari sudut pandang manajer dan organisasi, proses penilaian kinerja adalah sarana utama untuk perubahan perilaku individu. Konsep penilaian ini terdiri dari: penilaian atas diri sendiri, penilaian oleh bawahan, penilaian oleh rekan sejawat, dan penilaian oleh *multi assesment* (Dharma, 2005: 200)

Selanjutnya kinerja dapat diukur berdasarkan pada mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyak keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan macam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan (Sutiadi (2003:6)). Kinerja menurut Lopez dalam Swasto (1996) dapat diukur melalui penilaian perilaku kerja meliputi kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Hasil dari pengukuran terhadap kinerja baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi mempunyai dua tujuan pokok yaitu:

1. Sebagai alat diagnostik dan proses penilaian terhadap pengembangan individu, tim, dan organisasi (Brahmasari, 2004:65), dan
2. Memberikan penilaian yang adil dan memuaskan atas prestasi kerja yang telah dicapai (Mathis dan Jackson, 2002:77-82).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil-hasil penelitian terdahulu yang dijadikan bahan kajian atau acuan oleh peneliti untuk memperoleh gambaran hasil penelitian dan pembahasan yang dikhususkan pada penelitian yang menggunakan variabel serupa atau yang

relevan dengan variabel penelitian ini. Beberapa hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Liosten R.R. Ulyy Tampubolon (2007), dalam disertasi yang tidak dipublikasikan dengan judul "Pengaruh Karakteristik pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi Pada PT. Bumi Menara Internusa Surabaya", dalam salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan sikap karyawan kearah pencapaian peningkatan kinerja karyawan.
2. Agus Suprayetno (2006), yang dipublikasikan di Jurnal Kewirausahaan Universitas Kristen Petra Volume 10 Nomor 2 pada bulan September 2008 dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", dalam salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dikarenakan karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen belum bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan ini karena dibatasi oleh adanya kebijakan atasan (misalnya berhubungan dengan waktu lembur), yaitu karyawan yang telah terpuaskan kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional artinya

apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hal inilah yang menyebabkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

3. Suzanna Josephine Tobing (2006), dalam disertasi yang tidak dipublikasikan dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja (studi kasus pada PT. Astra Agro Lestari Tbk Jakarta)", dalam salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi komitmen dan kinerja.
4. Locke (1988) yang dipublikasikan dalam jurnal *Academy of Management Review* pada bulan Januari 1988 dengan judul "*The Determinations of Goal Commitment*", mengungkapkan bahwa kinerja merupakan pengukuran performansi sebagai fungsi dari motivasi, kemampuan dan hubungan antar karyawan. Kemampuan kognitif yang baik apabila diikuti dengan meningkatnya motivasi dan hubungan karyawan yang lebih baik akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Hubungan antara kemampuan kognitif dan kebutuhan untuk sukses memberikan kontribusi pada kinerja karyawan. Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan perlu dikembangkan

model hubungan antara kepribadian dan performansi kinerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan pada kemampuan dan motivasi dapat dilakukan prediksi produktivitas tenaga kerja. Kemampuan lebih ditekankan pada kondisi internal individu yang meliputi : kondisi fisik, pendidikan dan pengalaman kerja. Pengawasan secara baik yang dilakukan oleh stabilitas dari kemampuan memimpin dapat meningkatkan kinerja perorangan individu, yang memiliki tujuan pembelajaran atau *learning goal* akan mempunyai kinerja lebih baik apabila dibandingkan dengan yang tidak memiliki tujuan pembelajaran.

5. Teman Koesmono (2005), dalam disertasi yang tidak dipublikasikan dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur", dalam salah satu kesimpulannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
6. Nurus Sjamsi (2007) dalam disertasi yang tidak dipublikasikan dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)", dalam salah satu kesimpulannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kompensasi dengan motivasi kerja dan kinerja perusahaan.
7. Jaques Igalens dan Patrice Roussel (1999), dalam penelitian yang berjudul "*a Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction*", menyimpulkan bahwa *individualized compensation* yang diberikan kepada para pekerja berpengaruh terhadap motivasi kerja,

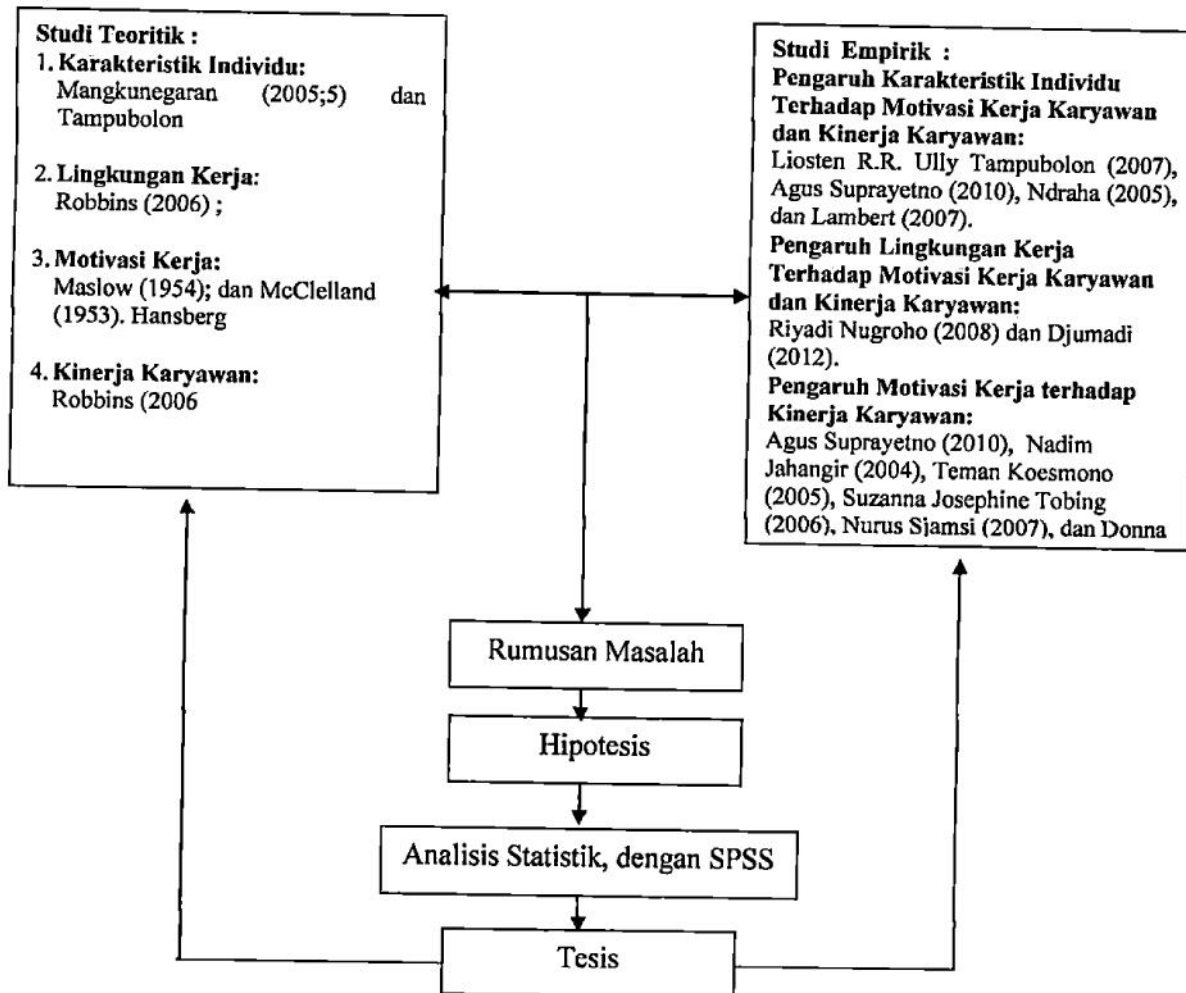
suatu kondisi yang terjadi dari resiko memberikan *fix pay* harus dihubungkan dengan kinerja individu, keuntungan (*benefit*) bukan sebagai motivasi dan tidak dapat menyebabkan kepuasan kerja, serta kebijakan perusahaan atas setiap elemen kompensasi harus mengacu pada tujuan yang realistis yaitu sejalan dengan program *Human Resources Development (HRD)* dan hasil kerja (*outcomes*).

8. Riyadi Nugroho (2008), dalam disertasi yang tidak dipublikasikan dengan judul "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Komitmen Organisasi serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Balai Yasa PT. Kereta Api Indonesia (Persero)", dalam salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, kepuasan kerja, *OCB*, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, *OCB*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

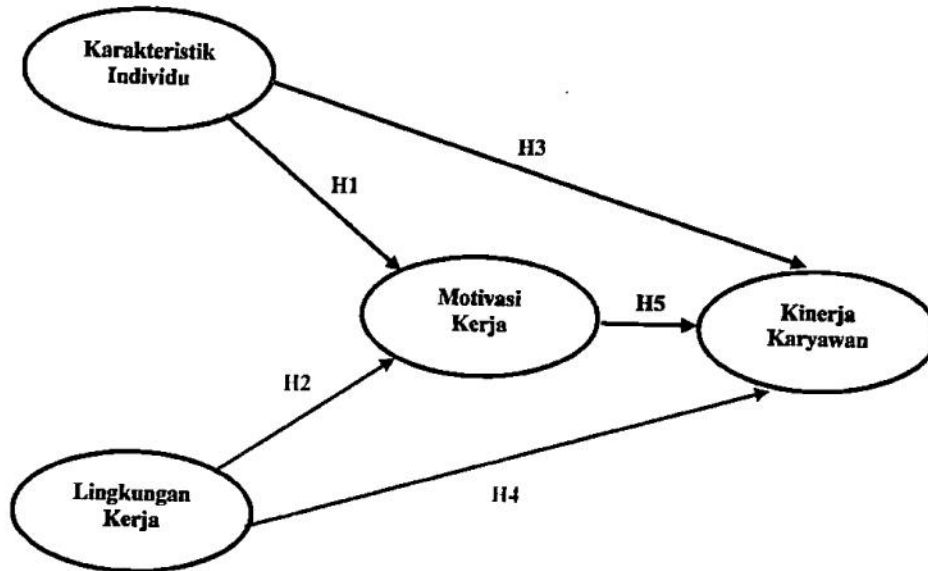
Kerangka pemikiran penelitian merupakan model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai variabel yang diteliti, yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang sangat penting Sekaran (2006:14). Kerangka konseptual juga memberikan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah di objek penelitian, yang didasarkan pada kajian teoritik dan empirik sebelum dirumuskan dalam hipotesis penelitian.

Kerangka proses berfikir disusun berdasarkan fenomena, fakta lapangan dan aspek penting (urgensi) yang melingkupinya, yang telah dijelaskan dalam latar belakang masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian, serta teori dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran dalam tesis ini terlihat berikut:



Gambar 2.13
Kerangka Proses Berfikir

Bentuk sederhana kerangka konseptual penelitian dalam tesis ini sesuai hipotesis penelitian tampak dalam gambar berikut ini



Gambar 2.14
Kerangka Konseptual Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah, perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual maka hipotesis yang diajukan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
3. Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
5. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

6. Motivasi Kerja memediasi pengaruh antara Karakteristik Individu terhadap Kinerja
7. Motivasi Kerja memediasi pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja