

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kinerja Karyawan

##### a. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 (dalam Riani 2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut As'ad (1998) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Withmore (1997 dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu

pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

**b. Kriteria-Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001 dalam Riani 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.

- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

**c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick dan Tiffin (dalam Suharto & Chyono, 2005) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel individu

Variabel inidividu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenisb kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

2. Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- 1) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
- 2) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

**d. Penilaian Kinerja**

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

- (1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
- (2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu,
- (3) Pemeliharaan sistem, dan
- (4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Menurut George dan Jones (2002 dalam Harsuko 2011) bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan. Robbins (1994 dalam Harsuko 2011) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

1. Tugas individu,
2. Perilaku individu, dan
3. Ciri individu.

#### **e. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

## 2. Tujuan Pengembangan

- a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.

- d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

#### **f. Teori Kinerja**

Toeri tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (2005 dalam Harsuko 2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu denga lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

##### **1. *Path Goal Theory***

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Ott (2003 dalam Harsuko 2011) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak

didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs (Goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*)

## **2. Teori Atribusi atau Expectancy Theory**

As'ad (2000) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan  $P = MXA$ , dimana  $P = performance$ ,  $M = motivation$ ,  $A = ability$  menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainnya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi anatra motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar).

Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

## **B. Motivasi Kerja**

### **a. Devinisi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja menurut Franco *dkk.* (2004 dalam Harsuko 2011), adalah derajat kerelaan individu dalam menggunakan dan memelihara upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi merupakan proses

yang berhubungan dengan psikologi yang mempengaruhi alokasi pekerja terhadap sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan tersebut .

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah tujuan (Kuswadi, 2004 dalam Harsuko 2011).

Menurut Terry dan Rue (dalam Suharto dan Cahyono, 2005) mengatakan bahwa motivasi adalah “...*getting a person to exert a high degree of effort...*” yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang untuk bekerja lebih berprestasi”.

Gibson 1985 (dalam Suwanto 2010) motivasi adalah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan menggerakkan perilaku. Sedangkan menurut Robbins (2001) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad 2000) menjabarkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Syafri dan Hubeis (2007 dalam Mahesa 2010) motivasi kerja adalah dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak ada keberhasilan

melakukan sesuatu, seperti mengelola karyawan, tanpa adanya motivasi baik dari manajer maupun dari karyawan.

Menurut Winardi (2001) motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Menurut Hasibuan (2003) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Siagian (1995) mendefinisikan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan 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.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Suwanto (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1. Teknis organisasi

bentuk susunan organisasi dimana para karyawan bekerja, memberi pengaruh yang sangat besar kepada semangat dan kepuasan kerja karyawan.

2. Struktur sosial

Struktur sosial suatu kelompok membawa pengaruh yang tidak kecil artinya bagi diri pribadi para anggota. Mereka lebih senang bekerja dalam suatu kelompok dimana terdapat pergaulan yang fleksibel.

3. Kemauan untuk menyelesaikan tugas

Produktivitas masing-masing karyawan sangat tergantung kepada kemauan mereka untuk bekerja keras.

4. Imbalan yang diterima dari bekerja

Imbalan yang diterima para karyawan baik imbalan instrinsik maupun imbalan ekstrinsik sangat berpengaruh terhadap semangat kerja mereka.

5. dapat diterima karyawan sebagai anggota kelompok.

Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok, akan membawa pengaruh terhadap ketenangan kerja suatu kelompok atau karyawan itu sendiri.

Menurut Winardi 1983 (dalam Suwanto 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan-kebutuhan pribadi.
2. Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.
3. Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

### **c. Aspek-Aspek Motivasi Kerja**

Menurut Gomez 1997 (dalam Muniroh 2013) aspek-aspek yang terdapat pada motivasi kerja terdiri dari dua aspek, yaitu:

#### **1. Aspek individual**

- a. Kebutuhan-kebutuhan (*needs*), yang diartikan bahwa motivasi kerja karyawan yang didorong oleh adanya pemenuhan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan.
- b. Tujuan-tujuan (*goals*), yang menunjukkan motivasi kerja karyawan oleh adanya pencapaian tujuan yang diinginkan oleh karyawan terkait dengan pekerjaannya.
- c. Kemampuan (*abilities*), yaitu motivasi kerja karyawan oleh adanya kesesuaian kemampuan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya.

#### **2. Aspek organisasional**

- a. Pembayaran (*pay*), dimana karyawan akan lebih termotivasi oleh adanya kesesuaian gaji maupun bonus dengan keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Keamanan kerja (*job security*), yang menunjukkan motivasi karyawan dapat didorong oleh adanya pemberian jaminan, seperti jaminan keamanan baik jaminan kesehatan dan keselamatan dalam bekerja.

- c. Rekan kerja (*co-workers*), yaitu adanya hubungan kerja dengan sesama rekan kerja yang baik akan semakin memotivasi karyawan dalam bekerja pada organisasi.
- d. Pengawasan (*supervisor*), yang menunjukkan motivasi kerja dalam diri karyawan oleh adanya pengawasan dari atasan sesuai dengan yang diharapkan.
- e. Pujian (*praise*), yang menunjukkan motivasi kerja dalam diri karyawan oleh adanya dukungan dan penghargaan atas prestasi kerja dari atasan.
- f. Pekerjaan itu sendiri (*job it self*), yaitu motivasi karyawan untuk bekerja yang didorong oleh perasaan senang dengan pekerjaannya.

**d. Dimensi-Dimensi Motivasi Kerja**

Menurut Uno (2009), dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Motivasi internal
  - a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
  - b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
  - c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
  - d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
  - e. Memiliki rasa senang dalam bekerja
  - f. Selalu berusaha mengungguli orang lain
  - g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.
2. Motivasi eksternal

- a. Selalau berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
- c. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
- d. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

**e. Teori Motivasi Kerja**

**1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Menurut Abraham Maslow (dalam Harsuko 2011), penyusun teori ini menghipotesiskan bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan badaniah lainnya.
- (2) Kebutuhan akan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.
- (3) Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, penerima oleh masyarakat, keanggotaan kelompok, dan kesetiakawanan.
- (4) Kebutuhan penghargaan, termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan dan perhatian.
- (5) Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri.

Menurut Maslow, bila kebutuhan tingkat pertama terpenuhi, kebutuhan tingkat berikutnya menjadi dominan. Begitu seterusnya secara hierarki.

## 2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan. Dua faktor tersebut adalah *Maintenance Factors* dan *Motivation Factors*. *Maintenance factors* merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja dan lain-lain. Sedangkan *Motivation Factors* adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan, seperti kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut teori ini, motivasi ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- a) hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.

- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor-faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
- c) Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

### 3. Teori ERG Alderfer

George and Jones (2002 dalam Harsuko 2011) menyatakan bahwa teori *eksistence-relatedness-growth* (ERG) milik Clayton Alderfer merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow. ERG Theory ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan keberadaan (*eksistence*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya, *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.
2. *Relatedness Needs*, menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan juga bermasyarakat (*Social relationship*).
3. *Growht Needs*, keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadi.

#### 4. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory oleh Mc. Clelland*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc. Celland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk Berprestasi (*Need for Achievement*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan akan mencapai prestasi kerja yang optimal.
- b. Kebutuhan untuk Berafiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Hal itu dikarenakan kebutuhan akan afiliasi ini dapat merangsang gairah kerja seseorang.
- c. Kebutuhan untuk Berkuasa (*Need for Power*), Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan yang sengaja ditumbuhkan secara sehat oleh atasannya dapat dijadikan motivasi untuk merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan. Sehingga kebutuhan akan kekuasaan ini termasuk gaya penggerak yang dapat meningkatkan motivasi karyawan.

### **C. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, karena setiap kebutuhan dan keinginan tiap individu berbeda. Seseorang yang termotivasi tinggi akan menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya.

Manfaat utama dari motivasi adalah meningkatkan gairah kerja sehingga produktivitas kerja tercapai. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan dilakukan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya (Suharto & Cahyono 2005).

Dalam teori Abraham Maslow dinyatakan bahwa kebutuhan manusia terdapat lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Maslow bila kebutuhan tingkatan pertama terpenuhi, kebutuhan tingkat berikutnya akan menjadi dominan. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Proses diatas menunjukkan bahwa kebutuhan – kebutuhan sebagai target dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. (Harsuko, 2011)

Setiap karyawan mempunyai kebutuhan bersifat material dan non material yang selalu meningkatkan intensitasnya dan mendorong atau

mengarahkan kinerja. Motivasi merupakan predisposisi psikis bagi perilaku, yakni manusia berperilaku adalah tergantung pada motivasinya. Dengan terpenuhinya setiap kebutuhan tersebut akan mendorong motivasi individu untuk mempunyai kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian Sutadji 2008 (dalam Kurniawan 2012) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat David Mc. Clelland yang mengatakan bahwa motivasi kerja karyawan akan timbul bila ada pemuasan kebutuhan, yaitu: kebutuhan untuk prestasi, kebutuhan untuk kekuasaan dan kebutuhan untuk berafiliasi. Dengan terpenuhi kebutuhan tersebut akan meningkat kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat intensitas kerjanya, semakin karyawan memahami tujuan organisasi dan semakin tekun kerjanya maka motivasi karyawan semakin tinggi.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitrianiingsih (2005) menjelaskan bahwa kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas yang dimiliki oleh seseorang.

Menurut Hersey (1993 dalam Riani 2013) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Pada teori atribusi atau *expectancy* yang dikemukakan oleh Heider kinerja dirumuskan  $P = MXA$ , dimana  $P = performance$ ,  $M = motivation$ ,  $A = ability$ . Kinerja merupakan suatu fungsi

dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seorang karyawan seharusnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja berhubungan dengan motivasi

Dalam penelitian Chawdhury 2007 (dalam Ekaningsih 2012) ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk menciptakan suatu hasil kinerja pelayanan pegawai yang baik dan unggul perlu adanya motivasi. Untuk memberikan motivasi kepada para karyawannya, terlebih dahulu seorang manajer harus mengetahui dorongan atau kebutuhan karyawannya agar mau melakukan aktivitas tertentu sehingga kinerja akan menjadi meningkat.

Suprihanto 1996 (dalam Ekaningsih 2012) juga menyebutkan tentang teori motivasi klasik yang diambil dari Frederick W. Taylor bahwa konsep dasar teori motivasi, adalah seorang akan bersedia bekerja dengan baik, bila orang berkeyakinan akan memperoleh imbalan yang ada kaitannya langsung dengan kerjanya

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kinerja sangatlah berkaitan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan

dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Begitu juga sebaliknya ketika motivasi karyawan semakin rendah dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan akan semakin rendah dan kurang optimal. Sedangkan karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Lebih lanjut Hasil penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan juga dengan temuan Wibisono (2002) dan Fanco dkk. (2004), bahwa secara empiris ada hubungan motivasi kerja terhadap kinerja. Tetapi terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Gusti (2012), menyatakan motivasi tidak berhubungan atau tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana dari hasil penelitian menyatakan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian oleh Kurniawan (2012), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Kerangka Teoritik**

Motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2007) Kinerja karyawan merupakan hasil perkalian atau fungsi dari motivasi kerja. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja akan mampu mencapai kinerja yang optimal. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi.

Motivasi sering kali diartikan dengan istilah dorongan atau kebutuhan. Dorongan atau kebutuhan tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan didalamnya mempunyai tujuan tertentu. faktor pendorong penting sumber daya manusia bekerja (motivasi kerja) adalah karena adanya kebutuhan. Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, faktor intrinsik dan ekstrinsik), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berdeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan masing-masing. Salah satu penggunaan istilah dan konsep motivasi adalah untuk menggambarkan hubungan harapan dan tujuan. Setiap orang dan organisasi ingin dapat mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dalam kegiatannya. Menurut Kuswadi (2004 dalam Harsuko 2011) motivasi adalah kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah tujuan. Dengan adanya motivasi dalam diri karyawan, kinerja karyawan berpotensi mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tuuan dan harapan suatu perusahaan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan

baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai

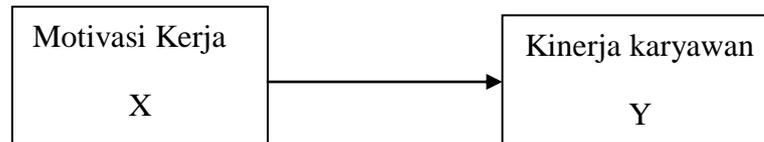
Menurut Robbins (2001), kinerja karyawan adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan-kebutuhan individu.

Menurut Syafri dan Hubeis (2007 dalam Mahesa 2010) motivasi kerja adalah dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan hasil Penelitian Kusuma (2010) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Hakim (2011) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutadji (2008) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Penjelasan diatas dapat dipahami bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Secara garis besar motivasi dapat bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal. Motivasi internal akan mempengaruhi dan mengarahkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang ingin mendapat nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan menentukan perilaku karyawan dalam memenuhi syarat penilaian tersebut. Setelah memikirkan dalam-dalam,

perilakunya mungkin akan menjadi karyawan yang rajin dalam bekerja, tidak datang terlambat, tidak pernah absen dan mematuhi peraturan.



**Gambar 1.1 Skema hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.**

### **E. Hipotesis**

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan diatas hipotesis yang diajukan peneliti sebagai :

Ha : Ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.