

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Kinerja

Kinerja adalah sikap, nilai moral, serta alasan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja atau bertindak dalam profesinya. Atau kinerja (*performance*) berarti, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain kepuasan karyawan, kemampuan karyawan, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan (Kuswadi, 2004:27). Kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

- a) *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
- b) *Promptness* (kecepatan dan ketepatan hasil kerja)
- c) *Initiative* (kemampuan mengambil inisiatif)
- d) *Capability* (kesanggupan atau kemauan melaksanakan pekerjaan)
- e) *Communication* (kemampuan komunikasi dengan lingkungannya)

Kelima aspek dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja, tetapi penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Kegiatan penilaian kerja adalah bagian dari sistem manajemen kinerja yang berkembang dalam perjalanan waktu. Sistem-sistem semacam ini dilandasi kepercayaan bahwa kinerja individu bervariasi dalam perjalanan waktu dan bahwa individu bisa berpengaruh terhadap kinerja mereka. (Randall S. Schuler Dan Susan E. Jackson, 1999). Jadi suatu sistem manajemen kinerja yang efektif umumnya menjalankan dua tujuan:

- a) Tujuan evaluasi yang membiarkan orang tahu dimana posisinya.
- b) Tujuan pengembangan yang memberikan informasi dan arahan tertentu kepada individu, sehingga ia dapat memperbaiki kinerjanya.

Oleh karena itu, penilaian kinerja dihubungkan dengan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi, promosi, perencanaan, pengembangan dan pelatihan, serta validasi sistem seleksi untuk ketaatan hukum.

Kriteria kinerja ini menilai dan/atau mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku spesifik meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut:

- a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- b) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

- f) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah lingkungan kerja. Penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan akan dapat membuat karyawan mau untuk bekerja dengan penuh kesadaran memberikan segala kemampuan, daya, pikiran, kreasi dan kemauan yang maksimal untuk mencapai hasil yang maksimal pula. Lingkungan kerja yang baik ditandai dengan tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus terselesaikan. Lingkungan kerja nonfisik, yang berupa hubungan kerja antara karyawan, baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasannya, dan lingkungan kerja fisik seperti kebersihan, kenyamanan tempat kerja dan kelengkapan fasilitas kerja, juga akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan.

2.2 Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi ataupun perusahaan, kepemimpinan memegang peranan penting didalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, pimpinan tidak bekerja sendiri tetapi ia perlu bawahan atau orang lain diajak bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu

tujuan yang memang diinginkan bersama (Martoyo, 2000). Dari definisi di atas jelas bahwa kepemimpinan yang baik akan mendorong suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Keith Davis (1996) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa semangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka kesuatu tujuan.

Pemimpin merupakan sumber daya organisasi yang sangat strategis. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, dimana dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan menggunakan bantuan orang lain. Tanggung jawab seorang pemimpin adalah mendorong kelompok-kelompok ke arah tujuan yang bermanfaat (Keith Davis 1990). Setiap anggota kelompok harus dapat merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat dan harus dilakukan dengan kepemimpinan yang baik dan sumber-sumber daya yang tersedia. Ada empat faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin, yaitu :

- a) Kemampuan melihat organisasi sebagai keseluruhan.
- b) Kemampuan mengambil keputusan.
- c) Kemampuan mendelegasikan wewenang.
- d) Kemampuan menanamkan kesetiaan.

Baik tidaknya suatu kepemimpinan akan menentukan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang menggairahkan karyawan merupakan sumber motivasi,

sumber semangat dan dan sumber disiplin dalam melaksanakan kerja menjadi tanggung jawab mereka (Bejo Siswanto, 1987) sehingga perusahaan yang ingin sukses harus menunjukkan kepemimpinan yang baik agar karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian dan Arti Pentingnya Motivasi

Motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. (Malayu SP Hasibuan, 1991:143). Setiap perusahaan akan selalu mengusahakan agar kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien.

Disamping itu dicari pula suatu cara untuk mempercepat pekerjaan dan mengurangi kelelahan daripada pekerja. Cara-cara ini dikenal dengan "Time Motion Study" atau "Penyelidikan waktu dan gerak". Disini gerakan-gerakan di pelajari dimana gerakan-gerakan yang tidak efisien dan melelahkan dihilangkan dan diganti dengan gerak-gerak yang dapat mempercepat pekerjaan serta mengurangi kelelahan. Saat ini pada perusahaan-perusahaan raksasa dan di negara-negara yang sudah maju untuk penyelidikan ini telah digunakan film dan alat pencatat waktu yang teliti sekali. Sebenarnya peletakkan dasar metode ini adalah **F.W Taylor** yang juga merupakan bapak "*Scientific Management*".

Dengan cara di atas memang pekerjaan dapat dipercepat dan kelelahan dapat dikurangi, tapi masih ada masalah yang timbul di sini yang lebih terletak pada pekerjaan atau karyawan itu sendiri. Dengan demikian maka cara tersebut

(*Time and Motion Study*) belum menjamin para pekerja atau karyawan akan bekerja dengan sepenuh hati. Dengan kata lain cara tersebut belum dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat kerja karyawan.

Untuk itu maka selain melakukan penyelidikan waktu dan gerak maka dicari cara-cara lain yang dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan gairah kerja bagi pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya. Dengan jalan memotivasi pekerja atau karyawan dapat diharapkan semangat dan kegairahan kerja dapat ditimbulkan atau ditingkatkan untuk dapat mendorong agar para pekerja atau karyawan bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah, maka cara-cara yang dapat dilakukan adalah dengan jalan melaksanakan motivasi pada pekerja atau karyawan.

Apabila dapat memotivasi para karyawan sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat ditimbulkan atau ditingkatkan, maka berarti kemungkinan kekeliruan - kekeliruan dalam pekerjaan, kurang rasa bertanggung jawab, keengganan melaksanakan rencana-rencana yang telah ditetapkan, kelesuan-kelesuan dan sebagainya dapat diperkecil. Dengan timbulnya semangat dan kegairahan kerja berarti dapat memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang tersedia.

Dengan hanya memperbaiki metode kerja maka hanya cara kerjanya yang dapat diperbaiki, tetapi orang-orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut tidak dapat ditimbulkan atau ditingkatkan semangat dan kegairahan kerjanya. Dengan demikian, kemungkinan kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan, rasa kurang bertanggung jawab, keengganan dalam melaksanakan tugas-tugas, kelesuan-kelesuan dan masih banyak terjadi. Disamping itu, cara ini hanya terbatas pada

pekerjaan-pekerjaan yang lebih bersifat keterampilan tapi tidak pada pekerjaan-pekerjaan lebih memerlukan penggunaan pikiran dan rasa tanggung jawab dari pada keterampilan akan sulit diterapkan cara penyelidikan waktu dan gerak, sehingga akan lebih tepat apabila dilakukan dengan memotivasi mereka.

2.3.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antar lain sebagai berikut :

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.3.3 Usaha-usaha Untuk Meningkatkan Motivasi

Hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan motivasi, antara lain:

- a) Faktor-faktor di lingkungan tenaga kerja yang dapat memberikan pengaruh negatif maupun positif misalnya : aturan, kebijaksanaan corak hubungan antara atasan dengan bawahan mempengaruhi motivasi kerja. Ini berarti faktor-faktor tersebut perlu mendapat perhatian dan penanganan bila memberi pengaruh negatif terhadap motivasi.

- b) Sistem pemberian ganjaran secara umum.
- c) Sistem penggajian dan sistem insentif yang dirasakan adil dan bermanfaat.
- d) Pelatihan dan intensif
- e) Untuk motivasi internal diperlukan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) yang intinya mengubah pandangan pekerja tentang pekerjaan sehingga dilihat sebagai suatu hal yang menarik, menantang dan memberikan peluang untuk berkembang dan tanggung jawab yang sebanding baginya (J. Ravianto, 1998 : 59)

2.3.4 Unsur Penggerak Motivasi

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh motivatornya, yang merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja bersangkutan. Unsur-unsur penggerak motivasi adalah sebagai berikut :

a. Prestasi atau *achievement*

Seseorang memiliki keinginan untuk berprestasi sebagai suatu kebutuhan yang dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

b. Penghargaan atau *recognition*

Penghargaan yang diterima seseorang terhadap prestasi kerja yang telah dicapai oleh orang tersebut akan memotivasi orang tersebut. Pengakuan atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai oleh orang tersebut akan memotivasi orang itu. Pengakuan atas suatu prestasi akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi.

c. Tantangan atau *challenge*

Tantangan yang dihadapi merupakan motivator yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Didalam tantangan biasanya ada suatu yang ingin dicapai. Keinginan untuk mencapai hal tersebut biasanya menimbulkan kegairahan untuk mengatasinya.

d. Tanggung jawab atau *Responsibility*

Adanya rasa ikut serta memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut serta merasa bertanggung jawab.

e. Keterlibatan atau *Involvement*

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan dalam bentuk seperti kotak saran dari tenaga kerja yang dijadikan masukan oleh manajemen dapat menimbulkan atau merupakan motivator yang cukup dalam diri seseorang.

f. Pengembangan atau *Development*

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja maupun kesempatan untuk maju, dapat merupakan motivasi yang kuat untuk bekerja lebih giat atau bergairah.

g. Kesempatan atau *Opportunity*

Kesempatan untuk maju dalam jenjang karier merupakan salah satu pendorong utama motivasi. Harapan untuk memperoleh jenjang karier yang lebih maju bahkan dari tingkat bawah sampai top manajemen maupun motivator yang kuat bagi individu

2.4 Lingkungan Kerja

Terciptanya lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik yang kondusif merupakan faktor yang memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Nitisemito (1982) meliputi pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, keamanan, kebisingan, musik dan hubungan antar para pegawai.

Lingkungan pekerjaan dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa, sehingga mempunyai pengaruh yang positif (Nitisemito, 1996). Handoko, 2001: memberikan pendapat mengenai hubungan antara besarnya organisasi dengan kepuasan kerja sebagai akibat dimensi ruang fisik atau lingkungan kerja organisasi, yaitu ukuran organisasi cenderung mempunyai hubungan secara berlawanan dengan kepuasan kerja. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja cenderung turun oleh karenanya manajemen mengambil berbagai tindakan korektif.

Tanpa tindakan korektif organisasi besar akan menenggelamkan orang-orangnya dan berbagai proses partisipasi, komunikasi, dan koordinasi kurang lancar. Karena kekuasaan pengambilan keputusan terletak jauh dari pegawai, mereka merasa sering kehilangan peranan. Di samping lingkungan kerja yang terlalu besar juga menghapuskan berbagai elemen kedekatan pribadi, persahabatan, dan kehangatan kelompok kerja kecil yang merupakan faktor penting kepuasan kerja pegawai.

Di samping itu lingkungan kerja yang nyaman dapat menimbulkan rasa senang dikalangan para pekerja dan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam

menyelesaikan tugasnya. Aspek yang menunjang terlaksananya manusia melakukan pekerjaan atau aktivitas adalah adanya lingkungan kerja yang kondusif. Faktor ini merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan masalah moral kerja karyawan dalam pelaksanaan tugas. Apabila lingkungan tersebut menunjang maka akan mempertinggi keberuntungan psikologis tenaga kerja maka moral kerja akan meningkat, sebaliknya apabila lingkungan kerja membelenggu tenaga kerja untuk ikut berperan, maka dampaknya moral kerja tenaga kerja tersebut akan menurun.

2.5 Penelitian Terdahulu

- a. Penelitian oleh Imron Mustofa (2006) dengan judul "Analisis Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap". Dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa :
 - o Variabel motivasi, insentif dan lingkungan kerja secara bersama-sama dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada kantor Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap.
 - o Variabel motivasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap semangat kerja pegawai kantor Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap.
- b. Penelitian oleh Dwi Marsongko (2006), yang berjudul "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Komunikasi antar Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DISPARBUD) Kabupaten Banyumas. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

- Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi, lingkungan kerja fisik, dan komunikasi antar pegawai secara parsial dan bersama-sama terhadap kinerja pegawai DISPARBUD Kabupaten Banyumas.
 - Variabel motivasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai DISPARBUD Kabupaten Banyumas.
- c. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Arif Rahman (2006) dengan judul "Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tangerang". Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa :
- Tanggapan responden yang relatif tinggi terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, maka tanggapan responden terhadap variabel prestasi kerja juga tinggi, begitu pula sebaliknya tanggapan yang rendah terhadap variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja maka tanggapan responden terhadap variabel prestasi kerja juga rendah. Sehingga dapat dikatakan bahwa antara variabel bebas dan terikatnya memiliki hubungan yang positif. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti terhadap prestasi kerja karyawan.
 - Variabel motivasi kerja memberikan pengaruh paling besar terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang Tangerang.