

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Teoritis**

Pada konsep teoritis ini, peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya, permasalahan yang akan di angkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan analisis lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Di mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sehingga manajemen itu merupakan suatu proses untuk melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2012: 9). Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *man, money, methods, machines, materials, dan market*. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen diperlukan untuk menunjang keberhasilan dan kelancaran suatu perusahaan. Bagaimanapun sederhana atau kompleksnya suatu perusahaan, tanpa adanya manajemen yang efektif dan efisien akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2010: 6). Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu atau seni mengelola sumber daya seperti perencanaan, mengorganisasi, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling* (Terry & Rue, 2012: 9) sebagai berikut :

1. *Planning*

Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

2. *Organizing*

Mengelompokan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

3. *Staffing*

Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan bangun tenaga kerja.

4. *Motivasting*

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.

5. *Controlling*

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi sumber daya manusia dengan orientasi jangka panjang. Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli.

Menurut Schuler, *et al.* (1992), manajemen sumber daya manusia, merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Sutrisno, 2011: 6).

Menurut Flippo manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat dalam (Hasibuan, 2012: 11). Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan maksud terwujudnya tujuan sebuah perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Peraturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2012 : 10).

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu di ingat bahwa sumber daya manusia manusia sendiri

sebagai faktor produksi, seperti halnya factor produksi yang lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (Sutrisno, 2011: 9) sebagai berikut:

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan,

seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

#### 10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

#### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Lingkungan kerja adalah semua keadaan yang ada di tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung selain itu lingkungan kerja merupakan suatu komunitas tempat manusia berkumpul dalam suatu keberagaman serta dalam situasi dan kondisi yang berubah-ubah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja juga dapat diartikan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut (Sutrisno, 2011 : 118). Lingkungan kerja sebagai sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki oleh karyawan sehubungan dengan

organisasi mereka. Lingkungan kerja adalah kondisi atau situasi yang secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak dan kehidupan organisasi karena lingkungan kerja akan selalu mengalami perubahan. Dengan kata lain lingkungan kerja dianggap sebagai kepribadian suatu perusahaan seperti yang dilihat oleh para karyawannya, jika para karyawan merasa lingkungannya tidak mendukung maka dapat diduga bahwa karyawan akan bertindak sesuai dengan anggapan ini, sekalipun pihak manager melakukan segala usaha untuk bersikap demokratis atau mementingkan karyawan.

Lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi maupun faktor-faktor eksternal yang bersumber dari luar organisasi (Sofyandi, 2008: 38). Dalam meningkatkan kinerja individual yang sekaligus meningkatkan kinerja organisasional atau perusahaan maka keadaan lingkungan kerja harus nyaman mungkin. Keadaan lingkungan kerja yang baik memberikan kenyamanan kepada manusia yang bekerja di dalamnya, sehingga mereka merasa bersemangat, bergairah dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Lingkungan kerja adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya baik bekerja sebagai perorangan maupun sebagai kelompok dalam suatu ruangan atau kantor dalam menjalankan tugas yang dibebankan untuk memperoleh hasil yang dicapai. Mengingat manusia yang mempunyai karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan masih banyak lagi unsur yang terdapat

dalam jiwa dan fisik manusia yang memerlukan penanganan secara professional untuk membuat lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja. Kebahagiaan karyawan terhadap lingkungan kerja memberi sinyal bahwa karyawan bergairah dan bersemangat dalam bekerja, hal itu dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan akhirnya mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Penciptaan lingkungan kerja yang sehat, baik dan menyenangkan akan mendorong perasaan dan kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga menumbuhkan semangat karyawan untuk bekerja lebih giat terhadap beban kerja yang diberikan dan tercapai dengan efektif dan efisien. Lingkungan kerja dapat diartikan pula sebagai faktor-faktor diluar manusia baik fisik mau pun non fisik dalam sesuatu organisasi.

Lingkungan kerja adalah sebagai berikut: lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2011: 2). Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2011 : 26). Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi

sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

#### **2.1.3.1 Jenis Lingkungan kerja**

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik :

##### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori (Sedarmayanti, 2011: 26) yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya

temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan (Korompis, 2014: 526).

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan diantaranya (Sedarmayanti, 2011: 28).

#### **1. Penerangan/Cahaya di tempat kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan

adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a) Cahaya langsung
- b) Cahaya setengah langsung
- c) Cahaya tidak langsung
- d) Cahaya setengah tidak langsung

## **2. Temperatur di tempat kerja**

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

## **3. Kelembaban di Tempat Kerja**

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban,

kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

#### **4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja**

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### **5. Kebisingan di Tempat Kerja**

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak

dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a) Lamanya kebisingan
- b) Intensitas kebisingan
- c) Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

## **6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja**

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alat beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a) Konsentrasi bekerja
- b) Datangnya kelelahan
- c) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain

#### **7. Bau-bauan di Tempat Kerja**

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### **8. Tata Warna di Tempat Kerja**

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan dan emosional manusia. Dibawah ini terdapat daftar beberapa warna yang dapat mempengaruhi perasaan manusia.

**Tabel 2.1** Tata Warna di Tempat Kerja

<b>Warna</b>	<b>Sifat</b>	<b>Pengaruh</b>	<b>Untuk ruang/pekerjaan</b>
Merah	Dinamis, Semangat	Menimbulkan semangat Kerja	Pekerjaan sepiintas (singkat)
Kuning	Keanggunan	Menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat saraf mata	Gang-gang lorong kantor
Biru	Tenang, tentram sejuk	Mengurangi tekanan atau Ketegangamn	Berfikir konsentrasi

**Sumber:** (Sedarmayanti, 2011: 34)

### **9. Dekorasi di Tempat Kerja**

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengukur tata letak, tata warna, perlengkapan, kebersihan dan lainnya untuk bekerja. Upaya untuk menjaga dekorasi tempat kerja ini tetap terjaga, bisa menggunakan jasa *office boy* (OB).

### **10. Musik di Tempat Kerja**

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dibunyikan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

### **11. Keamanan di Tempat Kerja**

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaanya. Salah satu upaya untuk

menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

### **2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja (Sunyoto, 2012 : 44) sebagai berikut :

#### **1. Hubungan Kerja**

Hubungan kerja karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu yaitu hubungan kerja yang datangnya dari rekan-rekan kerja, maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi apabila hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan harmonis. Sedangkan hubungan kerja kelompok maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang baik secara individu maupun secara kelompok.

#### **2. Tingkat kebisingan lingkungan kerja**

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. Bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

#### **3. Peraturan Kerja**

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut

untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti.

#### 4. Penerangan

Dalam hal ini penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Hal ini sering kali karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu, maka ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu biaya dan pengaruh lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

#### 5. Sirkulasi Udara

Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan.

#### 6. Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

#### 2.1.4 Motivasi Kerja

Motif atau motivasi berasal dari kata Latin *“moreve”* yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan atau *“needs”* atau *“want”*. Kebutuhan adalah suatu *“potensi”* dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspon (Notoatmodjo, 2009 : 114).

Motivasi berasal dari kata Latin *moreve*, yang berarti dorongan atau menggerakkan, motivasi dalam manajemen lebih menitikberatkan pada bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2012:141). Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang yang ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu dan nilai

tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan dalam (Kadarisman, 2012: 276).

Menurut Siagian (1995), motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi (Sutrisno, 2011: 110). Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Sunyoto, 2012 : 11).

Prestasi pegawai terutama ditentukan oleh kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang individu dibentuk oleh kualifikasi yang dimiliki, seperti pendidikan, pengalaman, karakteristik-karakteristik pribadi. Sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, yaitu dari dalam diri seseorang, dan factor eksternal yaitu hal-hal dari luar atau lingkungan sekitar (Kadarisman, 2012 : 272).

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya,

seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

#### **2.1.4.1 Jenis-Jenis Motivasi**

Dibawah ini merupakan jenis-jenis motivasi (Hasibuan, 2012: 150) sebagai berikut :

##### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

##### **2. Motivasi Negatif**

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.1.4.2 Tujuan Motivasi**

Tujuan dalam memberikan motivasi terhadap karyawan ialah agar karyawan dapat melakukan tugasnya secara efektif dan efisien. Selain itu agar dapat memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja. Motivasi juga bertujuan untuk dapat mendorong berkembangnya motivasi berprestasi dalam suatu perusahaan, yang akan memacu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara individu atau tim kerja dalam suatu

perusahaan. Lingkungan kerja juga merupakan faktor penting agar karyawan dapat termotivasi dalam bekerja. Akan tetapi tidak semua karyawan termotivasi lewat lingkungan kerjanya, tetapi ada juga karyawan yang termotivasi dari dalam dirinya sendiri tanpa ada motivasi khusus yang dia dapatkan dalam lingkungan kerjanya. Tujuan pemberian motivasi para karyawan adalah menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan (Kadarisman, 2012: 297).

Menurut Saydam, pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan (Kadarisman, 2012: 291) adalah :

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan perusahaan.

Sedangkan tujuan motivasi (Hasibuan, 2012: 146) adalah :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan seseorang
- b. Meningkatkan produktivitas seseorang
- c. Mempertahankan kestabilan seseorang
- d. Meningkatkan kedisiplinan seseorang
- e. Mengefektifkan pengadaan seseorang
- f. Menciptakan suasana dan hubungan yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi seseorang

- h. Meningkatkan kesejahteraan seseorang
- i. Mempertinggi rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.4.3 Teori Motivasi**

Teori-teori motivasi diklasifikasikan atau dikelompokkan atas (Hasibuan, 2012 : 152) sebagai berikut :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*) yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi.

##### **1. Teori Kepuasan**

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun nonmaterial yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materil dan nonmateril yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi, pada dasarnya teori ini

mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs*-nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Penganut teori motivasi kepuasan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Frederick Winslow Taylor dengan Teori Motivasi Klasik.
2. A.H.Maslow dengan *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motiation)*.
3. Frederick Herzberg dengan *Herzberg Two Factor Theory* (Teori dua faktor Herzberg).
4. Dauglas Mc. Gregor dengan Teori X dan Teori Y.
5. Mc. Clelland dengan *Mc.Clelland's Achivement Motivation Theory* (Teori Kebutuhan yang dipelajari).
6. Teori Motivasi Claude S. George.

#### 1. Teori Motivasi Klasik

Frederick Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem

insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka memproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

Manajer mengetahui bahwa kemampuan pekerja tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pekerja hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat.

## 2. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Maslow (1943) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motiation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo.

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar Teori Hierarki Kebutuhan:

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.

- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang atau hierarki, yakni:
  - 1) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis).
  - 2) *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan).
  - 3) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial).
  - 4) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise).
  - 5) *Self Actualization* (aktualisasi diri).
- 1) *Physiological Needs*

*Physiological Needs* yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

Dalam dunia perusahaan, industri, atau pemerintahan, pemenuhan kebutuhan seperti ini sudah seharusnya ada. Akan tetapi, Maslow memperingatkan bahwa kebutuhan ini mempunyai kekuatan untuk menarik individu kembali ke suatu pola kelakuan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan. Misalnya, tidak ada seorang pun yang memikirkan kebutuhan akan udara. Pemenuhan tersebut dianggap sudah semestinya. Akan tetapi, apabila karena sesuatu hal tidak bisa mengambil napas, kita akan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut tanpa memperhatikan kebutuhan yang lainnya.

## 2) *Safety and Security Needs*

*Safety and Security Needs* adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk:

1. Kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang harus dipenuhi oleh manajer. Dalam arti luas, setiap manusia membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya dimana pun ia berada.
2. Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern. Organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan untuk tempat pimpinan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.

## 3) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness*

*Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

Manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri empat golongan yaitu :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang, ia tetap merasa dirinya penting. Oleh karena itu, dalam memotivasi bawahan, pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.
3. Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*). Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorangpun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan, baik dalam bidang karir, harta, jabatan, dan sebagainya merupakan kebutuhan serta idaman setiap orang.
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap individu anggota organisasi akan merasa senang jika ia dikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran atau pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.
- 4) *Esteem or Status Needs*

*Esteem or Status Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise timbul dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak

selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan sstatus dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu. Misalnya, dengan meja yan istimewa, memakai dasi, untu membedakan seorang kepala dengan anak buahnya, dan tempat parker mobilnya tertentu.

#### 5) *Self Actualization*

*Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yan sangat memuaskan atau luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal. Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri. Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang individu.

#### 3. *Herzberg Two Factor Theory*

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* : faktor higienis) dan tingkat absensi serta *turnover* karyawan akan meningkat.
2. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsic, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

#### 4. Teori X dan Teori Y

Menurut Douglas Mc.Gregor yang seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari anggota organisasi mengemukakan bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan dengan ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negative yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Mc.Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

#### 5. *Mc. Clelland's Achivement Motivation Theory*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepas dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh:

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat,
2. Harapan keberhasilan
3. Nilai intensif yang terlekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n.Ach*)
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n.Af*)
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n. pow*)

#### 6. Teori Motivasi Claude S. George

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

- 1) Upah yang adil dan layak.
- 2) Kesempatan untuk maju/promosi.
- 3) Pengakuan sebagai individu.

- 4) Keamanan kerja.
- 5) Tempat kerja yang baik.
- 6) Penerimaan oleh kelompok.
- 7) Perlakuan yang wajar
- 8) Pengakuan atas prestasi.

## 2. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan lebih mendalam teori ini merupakan sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Yang termasuk Teori Motivasi Proses adalah:

- a. Teori harapan
  - b. Teori keadilan
  - c. Teori penguhan
1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

1. Harapan (*expectancy*)
2. Nilai (*valence*)
3. Pertautan (*inatrumentality*).

Tiga konsep penting tersebut adalah:

- a) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan).
- b) Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
- c) Pertautan (*inatrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

## 2. Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik atau salah), bukan atas suka/tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah bawahan cenderung meningkat.

### 3. Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
2. Pengukuhan negative (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

#### 2.1.4.4 Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung (Hasibuan, 2012 : 149) sebagai berikut :

##### a. Motivasi langsung (*Direction Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan, dan bonus.

##### b. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah seseorang atau kelancaran tugas sehingga seseorang betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

#### 2.1.4.5 Proses Motivasi

Proses motivasi kerja diawali dengan rasa kekurangan kebutuhan, yang menggerakkan untuk mendapatkan sesuatu sehingga timbul suatu proses pencarian, kemudian orang memilih rangkaian tindakan tersebut. Proses terjadinya motivasi (Hasibuan, 2012 : 150) sebagai berikut :

a. Tujuan

Dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.

b. Mengetahui kepentingan

Dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan atau keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

c. 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.

d. Integrasi tujuan

Dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan.

e. Fasilitas

Manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kepada salesman.

f. *Teamwork*

Manajer harus menciptakan *teamwork* yang terkoordinasi baik yang dapat mencapai tujuan perusahaan. *Teamwork* (kerjasama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

#### **2.1.4.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai proses psikologis seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2011 : 116).

##### **1. Faktor Intern**

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang lain untuk bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana dan,
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa.

Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

## 2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern adalah sebagai berikut :

- a. Kondisi lingkungan kerja  
Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- b. Kompensasi yang memadai  
Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik  
Fungsi supervisor dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penghargaan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d. Adanya jaminan pekerjaan.  
Setiap orang akan mau bekerja mati-matian, mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab  
Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.
- f. Peraturan yang fleksibel.  
Peraturan yang bersifat melindungi karyawan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

#### **2.1.4.7 Langkah-langkah Motivasi**

Beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin dalam motivasi (Sunyoto, 2012 : 17) sebagai berikut:

1. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
3. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
5. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbentuk-bentuk.
6. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realitas.

#### **2.1.4.8 Indikator-indikator Motivasi**

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi (Edison, Anwar, & Komariyah, 2017: 174) adalah sebagai berikut:

1. *Physiological needs*, kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling dasar, seperti mendapatkan makanan, air, udara, dan istirahat.

2. *Safety needs atau security needs*, kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan rasa aman mencakup semua kebutuhan terhadap lingkungannya yang aman dan terlindungi, dalam dunia kerja kebutuhan ini terefleksikan menjadi keamanan kerja, pungutan liar, dan jenis pekerjaan yang aman, jaminan hari tua, dan kebutuhan masa pensiun nanti.

3. *Affection needs*, kebutuhan untuk disukai

Kebutuhan untuk disukai merupakan kebutuhan yang lebih tinggi, setelah terpenuhi kebutuhan dasar fisik dan rasa amannya.

4. *Esteem needs*, kebutuhan harga diri

Pada tingkatan ini, individu memiliki kebutuhan untuk berprestasi dan mendapatkan pengakuan serta penghargaan dari orang lain.

5. *Self-actualization needs*, kebutuhan pengembangan diri

Kebutuhan pengembangan diri merupakan kebutuhan pada hierarki tertinggi, yaitu memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan keahlian dan potensi yang ada.

## **2.1.5 Kinerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Aktifitas untuk menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah penilaian pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Aktifitas ini lazimnya disebut dengan penilaian kinerja. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Sinambela, 2012 : 5). Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut

dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian suatu pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Menurut Robbins (1996) kinerja juga diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan (Sinambela, 2012 : 5). Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati (Sinambela, 2012 : 6). Seiring dengan pendapat diatas, menurut Withmore (1997) kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai (Sinambela, 2012 : 6).

Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Kinerja karyawan adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu atau keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah diperlukan, sebab kinerja akan diketahui mengenai seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2012 : 5).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2012 : 94).

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi yang didapatkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang didasarkan atas pengalaman dan usahanya dalam menjalankan tanggung jawabnya. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari setiap karyawan, maka karyawan harus melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan baik.

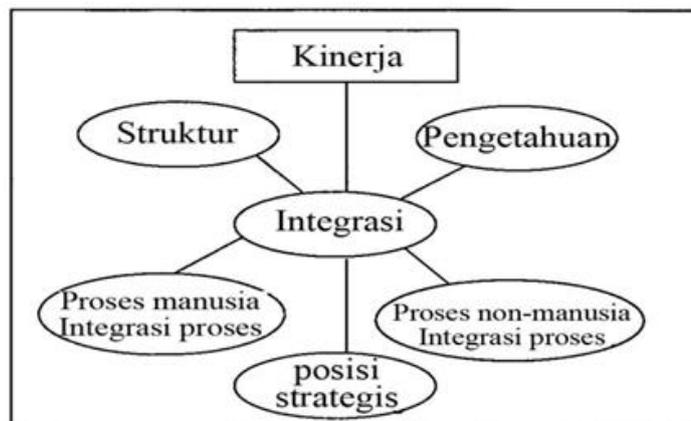
#### **2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim, atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi, dan juga menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusianya, maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Donelly, Gibson, dan Ivancevich, kinerja organisasi merupakan sesuatu yang kompleks dan terdiri atas beberapa variabel yang saling berhubungan. Salah satunya adalah kinerja individu setiap anggota organisasi mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor yaitu (1) Harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat,

(4) Persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, dan (6) Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Sinambela, 2012 : 11).

Hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam bentuk Model Satelit Hersey, Blanchard, dan Johnson (Wibowo, 2011 : 98).



**Gambar 2.1** Model Satelit kinerja organisasi oleh Hersey, Blanchard dan Johnson

**Sumber :** (Wibowo, 2011 : 99)

Menurut Model Satelit, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang mempertimbangkan (Wibowo, 2011 : 98).

Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya non-manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan dalam proses kemanusiaan terdiri dari

masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi, dan fleksibilitas. Kemudian menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson merumuskan adanya tujuh faktor mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan singkatan *ACHIEVE* (Wibowo, 2011 : 101) adalah :

A - *Ability* (pengetahuan dan keterampilan)

C - *Clarity* (pemahaman dan persepsi peran)

H - *Help* (dukungan organisasi)

I - *Incentive* (motivasi dan kerelaan)

E - *Evaluation* (pembinaan dan umpan balik kinerja)

V - *Validity* (praktik personel yang valid dan syah)

E - *Environment* (kesesuaian dengan lingkungan)

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja, dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching, mentoring, dan counselling*.

Di sisi lain, menurut Armstrong dan Baron, faktor-faktor yang tak kasat mata dari sisi sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja (Wibowo, 2011 : 100) yaitu sebagai berikut.

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Unsur-unsur yang dinilai kinerja mencakup (Hasibuan, 2012 : 95) sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dalam uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas–tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja Sama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical maupun horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan macam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen

11. Tanggung Jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya. Unsur prestasi karyawan yang akan dinilai oleh setiap orang organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal diatas.

### **2.1.5.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pegawai dikenal dengan istilah seperti *performance rating*, *performance appraisal*, *personnel assessment*, *employee evaluation* merupakan suatu kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan (Hasibuan, 2012 : 87).

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012 : 231).

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil evaluasi kualitas serta kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian dilakukan berguna untuk menilai secara keseluruhan hasil kerja karyawan, maka dari itu penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

#### **2.1.5.4 Tujuan penilaian kinerja karyawan**

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan atau pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Menurut tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja (Hasibuan, 2012 : 89) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasa, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)

Sedangkan tujuan penilaian kinerja (Bangun, 2012 : 233) adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi, untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi
2. Pengembangan Diri setiap individu dalam organisasi, untuk pengembangan karyawan.
3. Pemeliharaan Sistem, pemeliharaan sistem pengembangan perusahaan, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu.
4. Dokumentasi, memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang.

#### **2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja**

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan (Bangun, 2012 : 238) yaitu sebagai berikut :

1. Metode Penelitian yang Mengacu pada Norma

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. penilaian yang dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian dengan menggunakan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal, penilaian sering dilakukan secara subjektif. Metode penilaian yang termasuk dalam kelompok ini antara lain: Metode *Ranking* Langsung, *Rangking Alternatif*, Perbandingan antar Individu, Distribusi Paksaan.

2. Metode Penilaian Standar Absolut

Pada metode ini mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkan antara individu atau tim lain. Metode ini menggunakan standar

absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu. Beberapa metode yang digunakan pada metode ini antara lain : Skala grafik, Metode kejadian-kejadian kritis, Skala penilaian berdasarkan perilaku.

#### **2.1.5.6 Indikator-indikator Kinerja**

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson terdapat tujuh indikator kinerja (Wibowo, 2011: 102) yaitu :

1. Tujuan

Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan

umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini penulis memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Korompis (2014), untuk menganalisis iklim organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik secara simultan maupun parsial, dan untuk mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja tenaga pendidik di sekolah yayasan pendidikan katolik kota Tomohon. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja tenaga pendidik. Variabel Iklim Organisasi menjadi variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Katolik Kota Tomohon karena berdasarkan perhitungan analisis *Standardized Coefficients Beta* memiliki nilai yang terbesar.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardiyani & Nugrahaeni (2017) tentang analisis pengaruh lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. PLN (persero) kantor distribusi Jateng dan D.I.Yogyakarta) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Dinas Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) Dinas Distribusi Jawa Tengah dan DIY berjumlah 74 orang dengan teknik random sampling. Data tabulasi dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji f, dan koefisien uji determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu lingkungan kerja

(0,386) kualitas kepemimpinan (0,251) dan motivasi kerja (0,264) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan oleh Rumengan & Mekel (2015) yaitu analisis lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada fakultas ekonomi dan bisnis unsrat Manado. Sumber daya yang berkualitas adalah merupakan salah satu faktor yang akan menentukan keberhasilan setiap organisasi. Kinerja organisasi adalah hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik dan non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaannya saat bekerja. Populasi penelitian ini sebanyak 98 pegawai yang merupakan sampel dari semua populasi pada kantor tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaiknya pimpinan fakultas memperhatikan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Nuriyanti (2014) tentang analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dosen di universitas panca marga Probolinggo. Penelitian ini bertujuan untuk mendapat gambaran empiris yang tepat dan jelas mengenai pengaruh, kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diketahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo, sehingga hasil penelitian ini dapat mendukung temuan-temuan dari hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian yaitu: 1) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo. Pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen berkorelasi tinggi. 2) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo. 3) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan dan pengaruh motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen. Oleh karena itu Rektor sebagai pimpinan lembaga memberikan pengarahan kepada dosen agar dapat meningkatkan kinerja yaitu mengajar demi tercapainya tujuan pembelajaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Rumawas (2015) tentang analisis faktor motivasi dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah di kecamatan Tomohon barat. Hasil penelitian terhadap pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai maka ditarik kesimpulan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil pengujian ini mengidentifikasi bahwa motivasi memiliki peranan yang besar, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja maka hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan hal ini target kerja yang menantang.

Penelitian ini dilakukan oleh Samson, Waiganjo & Koima (2015) tentang pengaruh lingkungan tempat kerja terhadap kinerja PT Bank umum karyawan di kota Nakuru, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank di Kota Nakuru. Lebih khusus lagi, penelitian ini berusaha menentukan sejauh mana faktor tempat kerja fisik, faktor psikososial dan faktor keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi kinerja pegawai Bank di Kota Nakuru. Populasi penelitian adalah 736 staf non-manajerial dimana sampel dari 173 responden diambil dari sampel acak dengan stratifikasi karyawan dengan probabilitas sebanding dengan ukuran perusahaan yang digunakan untuk mengalokasikan sampel di dalam Bank. Untuk mencapai tujuan penelitian, disain survei digunakan. Sampel sebanyak 173 karyawan berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai responden. Statistik deskriptif dan model regresi berganda digunakan untuk menganalisis data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan faktor keseimbangan psikososial dan aktivitas kerja signifikan. Hasilnya menunjukkan bahwa aspek psikososial menunjukkan hubungan terkuat dengan kinerja karyawan sedangkan aspek fisik dan aspek psikososialnya moderat. Dianjurkan agar perhatian diberikan pada pengaruh lingkungan kerja di tempat lain yang meliputi aspek keseimbangan fisik dan kehidupan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hammer, *et Ia* (2014) tentang dampak motivasi terhadap kinerja karyawan di industry minuman Pakistan. Motivasi memainkan peran penting dalam semua organisasi publik dan swasta. Tanpa memotivasi organisasi karyawan mereka tidak bisa berjalan dan tidak bisa

mencapai tujuannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak motivasi terhadap kinerja industri minuman di Pakistan. Data untuk penelitian saat ini telah dikumpulkan dari lima kota besar di Pakistan dengan menggunakan kuesioner terstruktur. Hasil dari penelitian ini mengeksplorasi bahwa motivasi memainkan peran penting terhadap kinerja karyawan di industri minuman di Pakistan.

**Tabel 2.2** Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Skripsi	Hasil
1	(Korompis, 2014)	Analisis iklim organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik di sekolah yayasan pendidikan katolik kota Tomohon	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja tenaga pendidik. Variabel Iklim Organisasi menjadi variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Katolik Kota Tomohon karena berdasarkan perhitungan analisis Standardized Coefficients Beta memiliki nilai yang terbesar.
2	(Ardiyani & Nugrahaeni, 2017)	Analisis pengaruh lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. PLN (persero) kantor distribusi Jateng Dan D.I.Yogyakarta)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu lingkungan kerja (0,386) kualitas kepemimpinan (0,251) dan motivasi kerja (0,264) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Skripsi	Hasil
3	(Rumengan & Mekel, 2015)	Analisis lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada fakultas ekonomi dan bisnis unsrat Manado	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaiknya pimpinan fakultas memperhatikan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik untuk meningkatkan kinerja pegawai.
4	(Nuriyanti, 2014)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dosen di universitas panca marga Probolinggo	Hasil penelitian yaitu: 1) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo Pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen berkorelasi tinggi. 2) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo. 3) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan dan pengaruh motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen. Oleh karena itu Rektor sebagai pimpinan lembaga memberikan pengarahan kepada dosen agar dapat meningkatkan kinerja yaitu mengajar demi tercapainya tujuan pembelajaran.

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Skripsi	Hasil
5	(Rumawas, 2015)	Analisis faktor motivasi dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah di kecamatan Tomohon barat	Hasil pengujian ini mengidentifikasi bahwa motivasi memiliki peranan yang besar, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja maka hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan hal ini dapat dilihat dari indikator uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang.
6	(Samson, Waiganjo, & Koima, 2015)	Pengaruh lingkungan tempat kerja terhadap kinerja PT Bank Umum karyawan di kota Nakuru	Hadil penelitian menunjukkan bahwa aspek fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan faktor keseimbangan psikososial dan aktivitas kerja signifikan. Hasilnya menunjukkan bahwa aspek psikososial menunjukkan hubungan terkuat dengan kinerja karyawan sedangkan aspek fisik dan aspek psikososialnya moderat. Dianjurkan agar perhatian diberikan pada pengaruh lingkungan kerja di tempat lain yang meliputi aspek keseimbangan fisik dan kehidupan kerja.
7	(Zammer,dkk) 2014)	Dampak motivasi terhadap kinerja karyawan di Indonesia industri minuman Pakistan	Hasil dari penelitian ini mengeksplorasi bahwa motivasi memainkan peran penting terhadap kinerja karyawan di industri minuman di Pakistan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

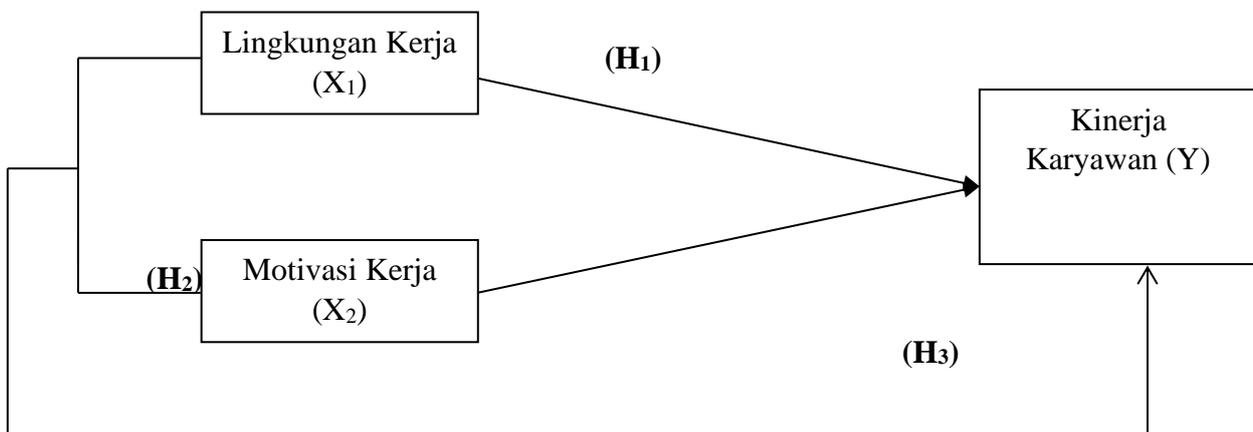
Penelitian ini dilakukan untuk meneliti masalah yang terdapat di Perusahaan. Peneliti menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai Variabel *independent* ( $X_1, X_2$ ) dan dampaknya terhadap kinerja karyawan sebagai Variabel *Dependent* ( $Y$ ) atau Variabel yang dipengaruhi.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktifitasnya maka lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dengan menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja di perusahaan juga mempengaruhi kinerja yang dilaksanakan oleh karyawan. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi ada motivasi yang diberikan kepada karyawan berupa material, insentif, belum cukup kiranya untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Di lain pihak agar perusahaan dapat terus berusaha agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Menurut Kreitner dan Kinicki motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja (Wibowo, 2011 : 389) maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja dapat tergantung akan faktor internal individu, faktor

lingkungan sekitarnya dan yang kemudian terjadi proses motivasi yang dimana perusahaan dapat mengenali masalah dan memperbaiki kinerja dan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal kepada karyawan dan perusahaan itu sendiri dan merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia yang berpengaruh terhadap tingkah laku, dan mutu kerja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan dalam topik sebelumnya, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.2** Kerangka Pemikiran

**Sumber :** Peneliti, 2017

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai

jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2012 : 64).

Penulisan ilmiah ini menggunakan perumusan untuk membuat pernyataan yang akan mewakili pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dijabarkan sebagai berikut :

- H1 : Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H2 : Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H3 : Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).