

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Motivasi Kerja

2.1.1 Pengertian Motivasi

Perilaku seseorang dimulai dengan dorongan tertentu/motivasi. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan. Motivasi adalah sesuatu di dalam diri manusia yang memberi energi, yang mengaktifkan dan menggerakkan kearah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu (Barnes, 1996 dalam Rivai, 2003). Motivasi kerja yang tinggi dari setiap karyawan sangat diperlukan guna peningkatan produktivitas perusahaan. Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan terpacu untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat karena mereka melihat pekerjaan bukan sekedar sumber penghasilan tetapi untuk mengembangkan diri dan berbakti untuk orang lain. Oleh karena itu motivasi penting sebagai dorongan seseorang dalam menghasilkan suatu karya baik bagi diri sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan demikian motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tentang pencapaian tujuan (Daft, 2002).

Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang mendorong individu untuk mengarahkan perilakunya pada pencapaian tujuan organisasi dimana yang menjadi daya pendorong adalah keinginan dan kebutuhan individu.

Untuk dapat memotivasi seseorang ada empat hal yang perlu dipahami dan dilakukan (Lefton, 1997 dalam Rivai, 2003) yakni :

- a. Pelajari apa kebutuhan yang dapat dipahami dan apa yang tidak dapat dipahami orang
- b. Harus dapat membantu orang bagi tercapainya tujuan kerja perusahaan
- c. Hubungan ini perlu ada kejelasan, sehingga orang akan tahu apa yang sesuai untuk perusahaan
- d. Upayakan bahwa setiap orang mempunyai komitmen yang tinggi

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan dalam perusahaan berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu perusahaan adalah unik secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Dengan pemahaman tersebut maka dapat dikemukakan aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi kerja (Rivai, 2003), yakni :

- a. Cenderung bertanggung jawab
- b. Senang membahas kasus yang menantang
- c. Menginginkan prestasi yang lebih baik
- d. Suka memecahkan masalah
- e. Senang menerima umpan balik atas hasil karyanya
- f. Senang berkompetisi untuk mencapai hasil yang optimal
- g. Senang membahas kasus-kasus sulit
- h. Melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain.

2.2 Teori Motivasi

2.2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow

Setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya semangat tergantung dari kepentingan individu. Abraham Harold Maslow mengemukakan “*Hierarchy of needs theory*” untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia. Bagaimanapun juga individu sebagai karyawan tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya.

Abraham Harold Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan kebutuhan ini muncul dalam urutan hirarki. Maslow mengidentifikasi dalam urutan yang semakin meningkat. Adapun kelima tingkatan tersebut adalah (Handoko, 1991):

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)
 - a. Teoritis : Kebutuhan sandang, pangan, bebas dari rasa sakit
 - b. Terapan : ruang istirahat, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa
2. Kebutuhan Keamanan Dan Rasa Aman (*Safety And Security Needs*)
 - a. Teoritis : Perlindungan dan stabilitas
 - b. Terapan : Pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
 - a. Teoritis : Cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan dan sosialisasi

- b. Terapan : Kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan

4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

- a. Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri dan penghargaan
- b. Terapan : Kekuasaan, ego, promosi, jabatan, hadiah, status

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri Dan Pemenuhan Diri (*Self-Actualization Needs*)

- a. Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri
- b. Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, pengembangan keterampilan

2.2.2 Teori ERG Alderfer

Kebutuhan hirarki Maslow memberikan titik tolak untuk peningkatan teori kebutuhan manusia. Clayton Alderfer mengembangkan teori eksistensi-hubungan-pertumbuhan atau bisa juga disebut sebagai *Existence-Relatedness-Growth (ERG Theory)*, yang meninjau kembali teori Maslow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia.

Terdapat beberapa perbedaan antara teori ERG Alderfer dan teori kebutuhan hirarki Maslow. Penelitian telah menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga bentuk kebutuhan dibanding dengan lima bentuk berdasarkan hipotesa Maslow.

Alderfer memperpendek kategori Maslow menjadi tiga bentuk yaitu :

a. Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (*Existence Needs*)

Ini mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan. Kebutuhan fisik seperti bonus kerja, gaji tambahan dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan.

b. Kebutuhan untuk berhubungan (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan sosial dan hubungan antar pribadi bermanfaat.

c. Kebutuhan untuk bertumbuh (*Growth Needs*)

Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Manusia bekerja memenuhi kebutuhannya berdasarkan kontinum kekongkritannya. Semakin konkrit kebutuhan yang hendak dicapai, maka semakin mudah seorang karyawan untuk mencapainya. Kebutuhan yang konkrit menurut Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah kemudian kebutuhan relasi atau berhubungan dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi sebelum seseorang mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu pertumbuhan.

Menurut Aldag dan Stearns (Usmara, 2006), Alderfer meninjau kembali teori Maslow dengan cara lain yaitu :

1. Dia membuktikan bahwa tiga kategori kebutuhan membentuk hirarki hanya dalam pengertian yang meningkatkan keabstrakan atau mengurangi kekonkretan. Setelah kita bergerak dari kebutuhan eksistensi ke kebutuhan

hubungan lalu ke kebutuhan pertumbuhan, cara untuk memenuhi kebutuhan menjadi berkurang dan menjadi kurang konkret.

2. Alderfer menyadari bahwa sementara memenuhi kebutuhan eksistensi dan hubungan, kita dapat membuat kebutuhan itu kurang penting bagi kita, tidak seperti pada kebutuhan pertumbuhan. Malah sebaliknya, kebutuhan pertumbuhan menjadi lebih penting setelah kita memenuhinya. Setelah kita mampu untuk kreatif dan produktif, kita meningkatkan tujuan pertumbuhan kita dan lagi, kita menjadi tidak puas.
3. Alderfer menerangkan bahwa kita mungkin pertama memusatkan pada kebutuhan-kebutuhan yang dapat dipenuhi dengan cara konkret dan kemudian mengurusnya dengan lebih banyak cara untuk menuju kepuasan. Bagaimanapun, Alderfer menambahkan gagasan tentang kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan terjadi ketika kita tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat tertentu secara hakiki yang menyebabkan kita “mundur” dan memusatkan pada kebutuhan yang lebih konkret. Apabila kita tidak bisa memenuhi kebutuhan hubungan, kita akan memusatkan pada kebutuhan eksistensi.

2.2.3 Teori Pencapaian Motivasi MC Clelland

Menurut Henry Murray (Usmara,2006) percaya bahwa kebutuhan diperoleh melalui interaksi individu dengan lingkungan. Murray mengembangkan daftar kebutuhan yang sangat panjang. McClelland secara khusus tertarik pada salah satu kebutuhan yang dikemukakan oleh Murray yaitu kebutuhan untuk

berprestasi. McClelland merasa bahwa kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan yang diperoleh, yang dikembangkan sejak kecil sebagai hasil dari dorongan dan kepercayaan pada diri sendiri oleh orang tua. Dia juga berpendapat bahwa hal tersebut dapat juga diajarkan pada saat dewasa.

McClelland berpendapat bahwa manusia dengan kebutuhan prestasi yang tinggi dibagi ke dalam beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Keinginan yang kuat untuk tanggung jawab pribadi
- b. Keinginan timbal balik yang cepat dan konkret dengan mempertimbangkan hasil dari pekerjaan mereka
- c. Melakukan pekerjaan dengan baik, penghargaan moneter dan materi lainnya berhubungan dengan prestasi
- d. Kecenderungan untuk mengatur tujuan prestasi yang layak
- e. Manusia dengan kebutuhan prestasi yang kuat akan menghasilkan tingkat pencapaian tujuan yang tinggi
- f. Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah
- g. Menentukan target-target pencapaian yang masuk akal
- h. Mengambil risiko-risiko dengan penuh perhitungan
- i. Berkemauan keras untuk memperoleh umpan balik atas kinerjanya

McClelland beranggapan bahwa kebutuhan prestasi dapat dikembangkan pada orang dewasa. Manusia yang dewasa secara emosional akan jauh lebih mampu memotivasi dirinya. Empat cara yang dapat digunakan untuk mendorong dan mengembangkan kebutuhan prestasi menurut McClelland adalah sebagai berikut :

1. Berbicara tentang “bahasa prestasi”. Seseorang dianjurkan untuk berpikir, berbicara, bersikap, dan melihat orang lain sebagai seseorang yang memiliki prestasi tinggi. Seseorang diajarkan bagaimana mengambil resiko yang pantas untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dan ditunjukkan bagaimana mengatur pemikiran dan fantasi untuk mengukur kebutuhan prestasi.
2. Mendorong bahwa seseorang dapat dan akan merubah serta memusatkan pada tujuan pribadi yang spesifik dalam waktu dekat.
3. Mengembangkan gambaran yang baik tentang diri sendiri dan keinginan-keinginan apa saja yang ingin dicapainya serta kemungkinan pencapaiannya.
4. Pengajar dan anggota kelompok lain mendukung seseorang secara emosional dalam usaha perubahan diri.
5. Seseorang membangun kredibilitas berdasarkan kesuksesan-kesuksesan yang telah diraihinya dalam pekerjaan saat ini dan pekerjaan sebelumnya serta dalam kegiatan sosial atau kegiatan masyarakat.
6. Memilih pengalaman yang dapat menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang Anda pilih untuk digunakan.

Dalam teorinya Mc Clelland mengemukakan tiga motif yaitu

1. Motif Kekuasaan

Merupakan keinginan untuk mengatur orang lain , untuk mempengaruhi perilaku mereka dan bertanggung jawab terhadap orang lain.

2. Motif Afiliasi

Merupakan keinginan untuk membuat dan mempertahankan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

3. Motif berprestasi

Merupakan keinginan untuk mencapai prestasi dalam bekerja. Orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu :

- a. Menyukai pengambilan risiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai
- b. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi risiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program *management by objectives* (MBO) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi
- c. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya
- d. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

2.2.4 Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor Vroom, 1964 (Usmara, 2006) yang menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berkinerja berdasarkan :

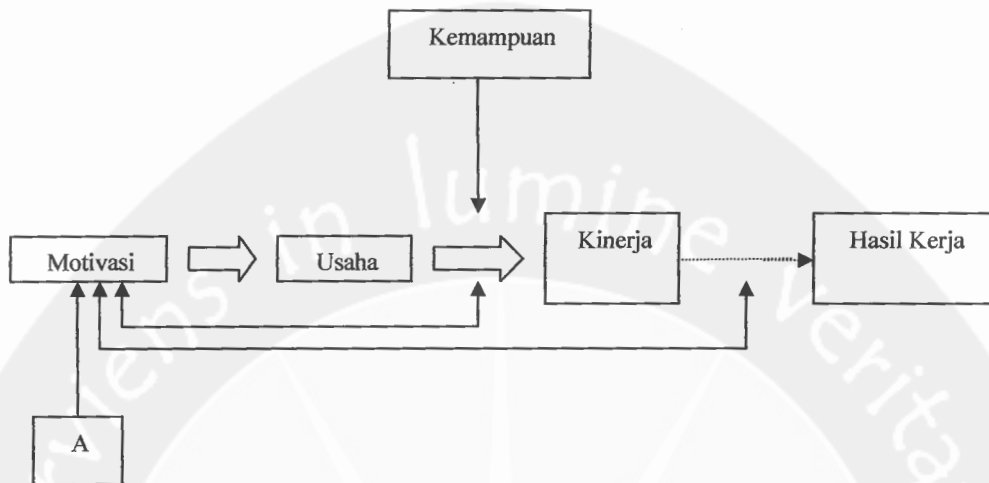
- a. Pengharapan bahwa suatu kinerja tertentu akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan oleh orang tersebut.
- b. Pengharapan bahwa usaha yang dikerahkan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan atau akan membuat perilaku yang diinginkan muncul.
- c. Pengharapan bahwa perilaku yang diinginkan seseorang pasti mengarah ke berbagai hasil.

2.2.4.1 Model Teori Pengharapan

Teori pengharapan ini dikaji lebih lanjut oleh David A. Nadler dan Edward E. Lawler III dalam artikel "*Motivation: A Diagnostic Approach*" tahun 1977. Banyak ahli perilaku yang berkesimpulan bahwa teori ini paling komprehensif, valid dan berguna dalam memahami motivasi. Seseorang mencurahkan waktu dan energinya pada pencapaian sasaran organisasional sebagai penukar untuk *reward* yang diberikan organisasi seperti uang, penghargaan, dan kesempatan berprestasi. *Reward* ini dipandang sebagai motivator utama untuk kerjasama individual dalam pencapaian sasaran organisasional. Sebuah model hubungan motivasi individual dan *reward* organisasional adalah teori *expectancy* dari David A. Nadler dan Edward E. Lawler III, 1977 (Usmara, 2006) ditunjukkan dalam gambar.

Dalam model tersebut maka berikut ini penjelasan gambar tersebut :

Gambar 2.1
Rangkaian Perilaku Motivasi Dasar



A. Person's motivation is a function of:
 a. Effort to performance expectancies
 b. Performance to outcome expectancies
 c. Perceived valence of outcomes

Sumber: David A. Nadler dan Edward E. Lawler III (Usmara, 2006)

1. Bila bergerak dari kiri ke kanan, motivasi dipandang sebagai kekuatan dalam diri individu untuk mengarahkan usaha (*effort*). Motivasi mengarah ke suatu tingkatan usaha yang dilakukan individu.
2. Usaha saja tidak cukup. Individu harus mengkombinasikan usaha dengan tingkat kemampuan sehingga mereka akan menghasilkan kinerja (*performance*).
3. Sebagai hasil dari kinerjanya, individu memperoleh hasil kerja tertentu (*outcomes*). Dalam model tersebut, hubungan ini ditunjukkan oleh garis titik-titik, yang menggambarkan fakta bahwa kadang-kadang kinerja seseorang tidak membuahkan hasil kerja yang diinginkan.

4. Hasil kerja (*outcomes*) dan penghargaan (*rewards*) terbagi dalam dua kategori utama:

- a. Individu mendapatkan hasil kerja dari lingkungan. Ketika individu berkinerja pada tingkatan tertentu, dia akan mendapatkan sesuatu (hasil kerja) yang sifatnya bisa positif ataupun negatif dari atasan, teman kerja, sistem *reward*, organisasi ataupun dari sumber lainnya. *Reward* yang berasal dari lingkungan ini dengan demikian juga merupakan salah satu dari sumber hasil kerja bagi individu.
- b. Sumber kedua adalah individu itu sendiri. Yang termasuk di dalamnya adalah hasil kerja yang murni diperoleh dari pelaksanaan tugas itu sendiri (kemampuan untuk berprestasi, nilai personal, prestasi dll). Ini berarti, individu memberikan penghargaan (*reward*) kepada dirinya sendiri. Lingkungan tidak bisa memberikannya atau pun mengambilnya secara langsung, lingkungan hanya membantu terjadinya hal itu.

2.2.5 Cara Manajer Memotivasi Karyawan

Setiap manajer harus memotivasi dan mendorong karyawannya, juga menyatukan kebutuhan-kebutuhan individu dengan tujuan-tujuan organisasi.

Manajer yang ingin memotivasi bawahan mereka perlu mengerti prinsip-prinsip berikut :

1. Karyawan memiliki alasan untuk apa pun yang dikerjakan.

Manajer harus percaya bahwa karyawan telah memilih berperilaku dalam cara apapun untuk mencapai sasaran meskipun manajer itu tidak mengerti mengapa karyawan berperilaku demikian.

2. Sasaran apa pun yang dipilih karyawan merupakan sesuatu yang mereka anggap baik bagi mereka.

Nilai itu ada di dalam pikiran yang mengerjakan. Orang dihargai berdasarkan hasil tindakan mereka. Manajer perlu menentukan “penghargaan” yang diterima orang. Untuk mengubah perilaku seseorang, seorang manajer harus mengganti penghargaan yang lebih berharga.

3. Sasaran yang dipilih karyawan harus dapat dicapai.

Untuk penghargaan yang diterima, individu dimotivasi dengan suatu pandangan bahwa sasaran pasti dapat dicapai. “Tidak masalah betapa berharganya penghargaan itu, karyawan biasanya tidak akan berusaha untuk mencapainya jika mereka menganggap kesempatan untuk meraihnya tipis, atau tenaga yang dikeluarkan lebih besar daripada yang mereka ingin keluarkan.”

4. Fokus yang sangat tajam pada keterampilan individu.

“Istilah yang kabur” adalah sebuah istilah untuk memberikan kritik dan anjuran nonspesifik, seperti “kerjakan dengan lebih baik.” Manajer

harus mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan mau bekerja bersama-sama dengan karyawan untuk mengisi kesenjangan itu.

5. Karyawan yang sungguh memahami bagaimana bertindak dengan benar.

Karyawan perlu mengetahui tidak hanya apa yang harus dikerjakan, tetapi juga bagaimana menyelesaikan tugas dengan baik. Memperingatkan seorang karyawan untuk “mencoba lebih keras” tanpa manajer menunjukkan bagaimana “bekerja cerdas” bukanlah merupakan suatu tindakan positif.

6. Partisipasi karyawan dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

Karyawan perlu diberi kekuasaan untuk mengambil keputusan, menyelesaikan masalah dan menangani situasi kerja tertentu. Kekacauan dan konflik tidak akan terjadi jika manajemen selalu melibatkan karyawan.

7. Komitmen personal.

Komitmen personal terhadap tindakan, “saya akan atau tidak akan mengerjakan ini” merupakan pilihan paling penting yang dibuat karyawan.

8. Hasil positif dan negatif yang terkait secara langsung pada kinerja.

Manajer perlu menentukan sistem penghargaan secara seksama. Mereka sering merencanakan insentif yang menghargai hal-hal tidak tepat dan sesungguhnya akan menghancurkan motivasi.

Maka manajer harus:

- a. Menyatakan perilaku yang benar.

- b. Menghargai kinerja yang baik dan menghapus ganjaran bagi kinerja yang buruk.
 - c. Meyakinkan bahwa persaingan di antara karyawan tetap positif.
9. Manajer menciptakan visi dan menetapkan strategi.

Hal ini menggambarkan perkembangan bisnis, teknologi, atau badan hukum berkaitan dengan kemungkinan-kemungkinan yang dapat terjadi selama jangka waktu yang panjang dan mengartikulasikan suatu cara yang mungkin bisa digunakan untuk mencapai sasaran tersebut. Semakin perubahan tersebut mewarnai lingkungan bisnis, para manajer harus semakin memotivasi karyawan dan sekaligus harus menjadi pemimpin yang baik. Pencapaian suatu visi memerlukan motivasi dan keterampilan menjaga agar karyawan tetap bergerak dalam arah yang benar walaupun ada rintangan besar yang dapat mengubahnya, dengan menarik mereka kepada tujuan yang utama. Mereka selalu menyatakan visi organisasi dengan suatu cara yang menekankan nilai-nilai audien yang mereka tuju. Hal ini membuat individu-individu tersebut merasa bahwa pekerjaan penting bagi mereka.

10. Para manajer secara teratur melibatkan karyawannya dalam memutuskan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai visi organisasi (bagian paling relevan bagi individu itu).

Perusahaan-perusahaan bisa sukses karena manajer mampu :

- a. Mengklarifikasikan visi dan strategi bisnis mereka
- b. Menyelaraskan program penggajian perusahaan dengan arah strategi

- c. Mengukur apa yang sedang dilakukan, termasuk memastikan bahwa segala sesuatu yang benar diukur
 - d. Sering melakukan komunikasi dengan para karyawan, dengan memanfaatkan setiap kesempatan untuk mengkaitkan tindakan-tindakan dengan fokus strategi perusahaan
11. Mendukung usaha karyawan untuk merealisasikan visi dengan memberikan pelatihan, umpan balik, dan model peran. Hal-hal tersebut akan membantu orang tumbuh secara professional dan meningkatkan harga diri mereka.
 12. Manajer menghargai keberhasilan.

Ini dilakukan tidak hanya membuat orang merasa lega karena telah selesai, tetapi juga membuat mereka memiliki organisasi yang mempedulikan mereka. Jika semua ini telah selesai, pekerjaan itu sendiri menjadi motivasi intrinsik (yang datang dari dalam diri).

13. Manajer menciptakan struktur organisasional dan menetapkan tugas-tugas, membagi tugas-tugas tersebut kepada individu-individu yang memenuhi persyaratan, mengkomunikasikan rencana kepada bawahannya, mendelegasikan tanggung jawab untuk melaksanakan rencana yang sudah dibuat dan merencanakan sistem untuk memantau pelaksanaannya.
14. Mengurangi waktu yang dihabiskan di tempat kerja. Cara yang baik untuk memotivasi orang yaitu melalui pengembangan program rekreasi.

Motivasi praktis mensyaratkan seorang manajer yang terampil yang dapat mengorganisasi dan mempersiapkan lingkungan yang memberi

motivasi, berkomunikasi dengan presentasi yang memotivasi, menangani pertanyaan-pertanyaan karyawan, menciptakan gagasan-gagasan kreatif, membuat prioritas gagasan-gagasan itu, mengarahkan karyawan, merencanakan aksi karyawan, berkomitmen terhadap aksi karyawan dan memberikan tindak lanjut yang menyelesaikan masalah-masalah motivasi.

2.3 Kinerja

Setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai. Pada umumnya kinerja (*performance*) diberi batasan oleh Maier sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Porter dan Lawler lebih tegas lagi menyatakan bahwa kinerja adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As’ad, 1991). Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovic dan Keeps, 1992 dalam Rivai, 2003). Kinerja berdasarkan batasan tersebut adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan bersangkutan.

Menurut Vroom sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut “*level of performance*” (As’ad, 1991). Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *performance* rendah.

Para pemimpin lembaga atau organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada dibawah pengawasannya. Walaupun para karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan dalam kinerja ini disebabkan oleh faktor individu dan faktor situasi kerja (As'ad,1991).

Menurut Gibson (1992), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi sasaran, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), demografis (umur, asal-usul, dan jenis kelamin).
- b. Variabel organisasional, terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Stonner dan Freeman (1999), ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Ketiganya saling berhubungan. Apabila salah satu faktor cenderung menghambat kinerja, maka ada kemungkinan kinerjanya akan rendah meskipun kedua faktor mendorong kinerja.

Menurut (Tiffin dan McCormick, 1994 dalam Suharto dan Cahyono, 2005), ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja atau produktifitas kerja seseorang, yaitu:

- a. Variabel individual, meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional, terdiri dari :
 1. Faktor fisik pekerjaan, meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperature dan fentilasi).
 2. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sebuah studi tentang kinerja menunjukkan beberapa karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, yaitu (Mink, 1993 dalam Rivai 2003)

1. Berorientasi pada prestasi.

Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

2. Percaya diri.

Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

3. Pengendalian diri.

Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri sangat tinggi.

4. Kompetensi.

Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.

5. Persisten.

Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerja didukung oleh suasana psikologis dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan.

2.4 Hubungan antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku seseorang pada dasarnya tidak terlepas dari motif-motif yang melatarbelakangi. Motivasi seseorang terbentuk dalam dirinya berawal dari munculnya kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, upaya dan intensitas serta kesediaannya untuk berkorban untuk tercapainya tujuan. Bila keinginan telah tercapai biasanya dorongan itu secara otomatis akan melemah dan berkurang, dan selanjutnya diperlukan penguat baru.

Pada dasarnya keinginan manusia untuk mencapai kepuasan, sehingga ada dorongan kuat dari dirinya untuk mewujudkannya. Sebagai individu, seorang karyawan tentu akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya berupa upah dan gaji. Secara sadar ia menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya, sehingga pada gilirannya berupaya menjadikan dirinya bermanfaat melalui perjuangan dan pengorbanan. Sementara itu sebagai makhluk sosial, seorang karyawan menginginkan berhubungan dan bekerja sama dengan

karyawan disekitarnya atau orang lain dilingkungannya. Oleh karena itu ia berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan di mana ia bekerja atau berada. Sehingga makin kuat dorongan dan semangat kerja karyawan akan makin tinggi kinerjanya. Oleh karena itu, kinerja seseorang berkaitan dengan motivasi kerja untuk mendorong semangat dalam bekerja.

