

BAB II

KERANGKA TEORETIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Motivasi Berprestasi

a. Pengertian Motivasi

Aktivitas manusia sangat ditentukan oleh dorongan, baik dorongan yang datang dari dalam dirinya sendiri maupun dorongan yang datang dari luar. Apabila dorongan tersebut tinggi dan positif, maka hasil dari aktivitasnya akan memperoleh nilai yang lebih baik. Dorongan tersebut biasa disebut dengan istilah motivasi.

Winardi (2004:1) menjelaskan istilah motivasi (*Motivation*) berasal dari bahasa Latin, yakni *Movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Konsep tersebut sejalan dengan pengertian motivasi yang dikemukakan Imron dalam Rubadi (2001) yang menyatakan bahwa motivasi berasal dari bahasa Inggris “*motivation*” yang berarti dorongan, menyebabkan dan merangsang.

Motivasi memegang peranan penting dalam menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Stephen P. Robbins (2006:214) mendefinisikan bahwa “Motivasi sebagai proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran”. Motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu S. P. Hasibuan (2006:143) menyatakan bahwa "*Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*". Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Hasibuan (2003:95) mendefinisikan "motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegiatan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan".

Winardi (2004:33) mengemukakan motivasi orang tergantung pada kekuatan motif-motif mereka. William J. Stanton (Mangkunegara, 2002:101) mengungkapkan bahwa "*A motive is a stimulated need which a goal oriented individual seeks it satisfy*". Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Selanjutnya Hodgets (Rivai, 2003) mendefinisikan bahwa "motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak dalam diri individu atau apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan sesuatu". Motif-motif diarahkan kepada tujuan yang muncul dalam kondisi sadar atau dalam kondisi di bawah sadar. Motif dapat dikatakan penyebab terjadinya tindakan-tindakan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu keinginan, kebutuhan, dorongan atau gerak dalam diri individu untuk bertindak

atau berbuat sesuatu dengan cara-cara tertentu yang menyebabkan terjadinya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu.

Sedangkan pengertian motivasi berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dan kemampuan yang ada dalam diri seseorang atau karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dan terpenuhinya kebutuhan karyawan.

b. Pengertian Motivasi Berprestasi

Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu dengan usaha tertentu. *Achievement* atau prestasi diartikan sebagai kesuksesan setelah didahului oleh suatu usaha. “Prestasi merupakan dorongan untuk mengatasi kendala, melaksanakan kekuasaan, berjuang untuk melakukan sesuatu yang sulit sebaik dan secepat mungkin.” (Alhadza, 2003).

Bila motivasi dikaitkan dengan prestasi, McClelland (1999:110) mengatakan “*doing to something well or doing something better than internal been done before, more efficiently more quickly with less labor, with a better result*”. Mangkunegara (2005:103) mengatakan bahwa “motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji”. Hal ini sesuai dengan pendapat Jhonson (1984:101) sebagaimana dikutip Mangkunegara (2005:103) yang mengemukakan bahwa “*Achievement motive is impetus to do well to some standar of excellence*”. Sebagai contoh, manajer yang

mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melaksanakan setiap pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya dan secepat mungkin sehingga mencapai hasil sebaik mungkin dan mencapai kinerja dengan predikat terpuji.

c. Teori Motivasi Berprestasi

David McClelland adalah seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Harvard University yang memperkenalkan teori kebutuhan McClelland atau yang lebih dikenal dengan teori motivasi berprestasi (*Achievement Motivation Theory*). Teori ini berpendapat bahwa “Prestasi, kekuasaan, dan kelompok pertemanan merupakan tugas kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi”. Sebagaimana yang diungkapkan oleh McClelland dalam Mangkunegara (2005:103) sebagai berikut :

Produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu : *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi), *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi) dan *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan).

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)

Need for Achievement (N Ach) yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. McClelland dalam Stephen P. Robbins (2006:222) mendefinisikan “kebutuhan prestasi adalah dorongan untuk mengungguli, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses”. Seorang pegawai yang mempunyai

kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Hasibuan (2002:162) menjelaskan bahwa “kebutuhan akan prestasi merupakan daya pendorong yang memotivasi semangat bekerja seseorang.” Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitasnya dan mengerahkan semua kemampuan yang dimilikinya demi mencapai kinerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan.

Menurut Wexley dan Yuki (1983:77) menyatakan bahwa “setiap individu yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi akan selalu belajar untuk mencari dan menyenangkan tugas-tugas yang menantang untuk menguji kemampuannya”.

Arep dan Tanjung (2004:30) mengartikan “kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik daripada sebelumnya (pencapaian prestasi)”. Orang yang dalam hatinya ada perasaan menggebu untuk meraih prestasi terbaik, akan sangat bergairah dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Hal ini dapat dicapai dengan cara: 1) merumuskan tujuan, 2) mendapatkan umpan balik (*feed back*), 3) memberikan tanggung jawab pribadi, dan 4) bekerja keras.

Ukas (1999:306) menjelaskan bahwa “kebutuhan akan prestasi tercermin dari keinginan seseorang dalam mengambil tugas yang secara konsisten bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatannya”. Ia menentukan terlebih dahulu tujuan yang

kiranya dapat dicapai walaupun harus menghadapi resiko serta mengontrolnya atas segala perbuatannya dan mencari umpan balik secara usaha penyempurnaan akan prestasi yang dicapai.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Mangkunegara (2005:97) menjelaskan “*Need for Affiliation (N Aff)* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain”. McClelland dalam Stephen P. Robbins (2006:223) mendefinisikan “kebutuhan akan kelompok pertemanan yaitu hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab”. Kebutuhan akan afiliasi ditunjukkan adanya kesediaan, keinginan bersahabat, selalu bekerja sama, senang bergaul/memiliki jiwa empati dan dapat bekerja sama secara efektif dalam melakukan kerjanya.

Hasibuan (2002:162) menjelaskan bahwa “kebutuhan akan afiliasi menjadi daya pendorong yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang”. Oleh karena itu kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut: 1) kebutuhan akan perasaan diterima, 2) kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting, 3) kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, dan 4) kebutuhan akan perasaan ikut serta.

Arep dan Tanjung (2004:31) menjelaskan “afiliasi adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain“. Hal ini dapat dicapai dengan cara : 1) bekerja sama dengan orang lain, 2) membuat kawan di tempat kerja, dan 3) sosialisasi.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

McClelland dalam Stephen P. Robbins (2006:223) mendefinisikan “kebutuhan akan kekuasaan yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya“. Mangkunegara (2005:98) mengemukakan “*Need for Power (N Pow)* yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain“. Hasibuan (2003:113) mengemukakan “kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan“. Karena itu kebutuhan kekuasaan itu merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Pangewa (2004:95) berpendapat “kebutuhan akan kekuasaan tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain“. Dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari suatu kelompok atau organisasi dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, aktif menjalankan “*policy*“ suatu organisasi di mana ia menjadi anggota, mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan padanya, serta menjaga reputasi dan kedudukannya.

Dari berbagai teori motivasi yang dikemukakan di atas, maka posisi motivasi berprestasi dapat diidentifikasi sebagai berikut: 1) Pada teori hierarki kebutuhan Maslow, motivasi berprestasi dimulai dari hierarki ketiga sampai aktualisasi diri.

Aktualisasi diri merupakan puncak motivasi dan prestasi dari seseorang. 2) Pada teori ERG dari Alderfer, motivasi berprestasi terkandung dalam kebutuhan berinteraksi (*relatedness needs*) dan kebutuhan untuk berkembang (*growth needs*). 3) Pada teori motivasi dua faktor dari Herzberg, motivasi berprestasi berada pada faktor *motivator*.

Dengan memperhatikan penjelasan yang dikemukakan di atas, jelaslah bahwa motivasi berprestasi merupakan penggerak utama yang bersumber dari dalam diri seorang pegawai atau dari luar dirinya yang mendorong untuk berbuat dan memperlihatkan kinerja sesuai dengan standar yang ia pahami dan standar yang berlaku dalam pekerjaan tersebut.

d. Karakteristik Motivasi Berprestasi

Penggerak utama dari perilaku seorang individu adalah adanya kebutuhan. Salah satu kebutuhan yang ada di dalam diri individu adalah kebutuhan berprestasi atau motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri individu untuk mengatasi tantangan atau hambatan dalam mencapai tujuan. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi akan mempunyai keinginan untuk memperoleh kesuksesan dalam setiap usahanya serta mempunyai keinginan untuk selalu berkembang. Kesuksesan yang diperolehnya bukan berdasarkan ganjaran materi yang akan diterimanya, akan tetapi karena kepuasan yang akan diperoleh jika ia dapat mencapai kesuksesan itu sendiri.

Berkaitan dengan aspek-aspek motivasi berprestasi, McClelland (1987) dalam Kadir (2009) menjelaskan ada empat ciri tindakan orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yang meliputi :

1. Bertanggung jawab.

Individu yang memiliki tanggung jawab secara pribadi atas pekerjaannya ditunjukkan dengan memilih tantangan yang memiliki resiko sedang yang sebanding dengan kemampuannya serta lebih percaya pada kemampuannya.

2. Memerlukan dan menyukai adanya umpan balik (*feedback*) yang nyata.

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi sangat mengharapkan adanya umpan balik, sebagai upaya untuk memacu prestasinya.

3. Inovatif dan berinisiatif.

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan terus bergerak untuk mencapai hal baru dan tidak terlalu banyak istirahat serta menghindari rutinitas. Berinisiatif meneliti lingkungannya, banyak melakukan perjalanan, mencoba hal-hal yang baru atau lebih bersifat inovatif.

4. Sukses dalam pekerjaan.

Kinerja yang optimal dan hasil yang maksimal yang ditunjukkan individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menjadi indikator kesuksesan dalam bidang pekerjaannya. Menempatkan tujuan yang sedang dan bekerja lebih keras jika kemungkinan untuk meraih sukses cukup besar.

McClelland (1961:112) dalam Mangkunegara (2005:103) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan cenderung lebih bertahan terhadap tekanan sosial, memiliki ingatan yang baik akan tugas-tugas yang belum selesai dan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Murray (1995) dalam Mangkunegara (2005:103) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu
5. Melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain
8. Menulis novel atau cerita yang bermutu.

Menurut Wahjosumijdo (1994:191) orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi memiliki ciri-ciri:

- 1) bersemangat sekali bila unggul, 2) menentukan tujuan secara realistik dan mengambil resiko yang diperhitungkan, 3) bertanggung jawab atas hasilnya, 4) bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang dan

berinisiatif, 5) menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka, dan 6) bekerja tidak terutama demi uang.

Dari karakteristik-karakteristik tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi akan melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari sebelumnya, memiliki tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan masalah, dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerjanya, dan mengharapkan pekerjaan yang menantang. Jadi dapat dikatakan bahwa individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik dan resiko yang sedang-sedang saja.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Rahmawati (2006) mengemukakan ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang yaitu :

1. Keluarga dan kebudayaan

Motivasi berprestasi seseorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman (Eastwood, 1983). Bernstein (1988) menyatakan bahwa kebudayaan pada suatu negara seperti cerita rakyat atau hikayat sering mengandung tema-tema prestasi yang dapat meningkatkan semangat masyarakatnya.

2. Konsep Diri

Konsep diri merupakan seseorang berpikir mengenai dirinya sendiri. Apabila individu percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka individu akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut sehingga berpengaruh dalam bertingkah laku.

3. Jenis Kelamin

Prestasi yang tinggi biasanya diidentikkan dengan maskulinitas sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara para pria, yang menurut Stein & Bailey sering disebut sebagai motivasi menghindari kesuksesan (Fernald&Fernald, 1999). Morgan (1986) menyatakan bahwa banyak perempuan dengan motivasi berprestasi tinggi namun tidak menampilkan karakteristik perilaku berprestasi layaknya laki-laki.

4. Pengakuan dan Prestasi

Individu akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh orang lain.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dan sangat mempengaruhi motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi, yaitu tingkat kecerdasan (IQ) dan kepribadian. Artinya, orang yang mempunyai motivasi prestasi tinggi bila memiliki kecerdasan yang memadai dan kepribadian yang dewasa akan mampu mencapai prestasi maksimal. Hal ini karena IQ merupakan kemampuan potensi dan kepribadian merupakan kemampuan seseorang untuk mengintegrasikan fungsi psiko-fisiknya yang sangat menentukan dirinya dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan.

2.1.2 Konsep Lingkungan Kerja Fisik

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Alex S. Nitisemito (1991:184) mendefinisikan “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya

dalam menjalankan tugas yang dibebankan”. Lingkungan kerja dalam setiap perusahaan mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat, melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Sebagaimana yang diungkapkan Sedarmayanti (1996:22) bahwa :

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang suatu kondisi lingkungan kerja yang sesuai. Kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Mangkunegara (2005:105) mengemukakan bahwa kondisi lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu menyangkut :

1) Kondisi fisik kerja yang mencakup penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, dan ruang gerak yang diperlukan. 2) Kondisi psikologis kerja misalnya stress kerja, bosan kerja, letih kerja. 3) Kondisi temporer kerja, yang dimaksud adalah peraturan lama kerja, waktu istirahat kerja dan shift kerja.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi lingkungan fisik yang bersifat nyata dan dimensi lingkungan non-fisik yang bersifat tidak nyata. Lingkungan fisik berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja. Lingkungan kerja fisik meliputi peralatan, bangunan kantor, perabot dan tata ruang. Termasuk juga kondisi jasmaniah tempat pegawai bekerja, meliputi desain, tata letak, cahaya (penerangan), warna, suhu, kelembaban dan sirkulasi udara. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan

(komunikasi) antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja. Lingkungan non fisik meliputi suasana sosial, pergaulan antar personil, peraturan kerja (tata tertib) dan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu : fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi.

b. Pengertian Lingkungan Kerja Fisik

Dalam suatu perusahaan atau organisasi terkadang kurang memberi perhatian terhadap hal-hal yang ada di sekitar tempat karyawan bekerja, terutama lingkungan kerja fisiknya. Padahal selain lingkungan kerja non fisik, lingkungan kerja fisik sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Moekijat (1995:135) mendefinisikan bahwa “lingkungan fisik adalah sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang meliputi cahaya, warna, udara, suara serta musik yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Sedangkan menurut The Liang Gie (2000:210) “lingkungan fisik merupakan segenap faktor fisik yang bersama-sama merupakan suatu suasana fisik yang melingkupi suatu tempat kerja”.

Menurut Anwar Mangkunegara (2005:105) mengemukakan bahwa : “kondisi lingkungan kerja menyangkut tiga macam yang salah satunya yaitu kondisi fisik kerja

yang mencakup penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, dan ruang gerak yang diperlukan”. Sedangkan menurut Alex. S. Nitisemito (2002 : 183) :

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Pengertian di atas senada dengan faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai diantaranya menurut Sedarmayanti (1996:23) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau tidak sedap di tempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan seperti penerangan/cahaya, penggunaan warna, sirkulasi udara, suara kebisingan dan ruang gerak yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan beban tugasnya.

c. Unsur-unsur Lingkungan Kerja Fisik

Terdapat lima hal penting yang sangat mempengaruhi efisiensi dalam pekerjaan perkantoran yang akan diuraikan ke dalam unsur-unsur lingkungan fisik kantor meliputi sebagai berikut:

1) Cahaya/Penerangan

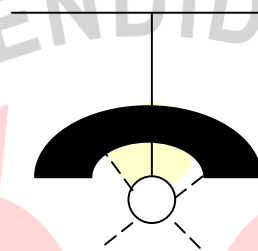
Penerangan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu kantor karena dapat memperlancar pekerjaan di kantor. Apalagi seorang karyawan yang pekerjaannya berkaitan dengan ketatabukuan maka tulisan harus terlihat jelas tanpa terlindung oleh bayangan. Penerangan atau cahaya yang cukup merupakan pertimbangan yang penting dalam fasilitas fisik kantor. Pelaksanaan pekerjaan yang sukses memerlukan penerangan yang baik. Penerangan yang baik membantu karyawan melihat dengan cepat, mudah, dan senang. Cahaya penerangan yang cukup dan memancar dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para pegawai, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat, lebih sedikit membuat kesalahan, dan matanya tak lekas menjadi lelah. Sebaliknya dengan cahaya yang kurang jelas akan mengakibatkan penglihatan kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

Secara umum penerangan di ruang kerja dapat berasal dari penerangan alami (sinar matahari) dan penerangan buatan (lampu). Bila ditinjau dari segi biaya, penerangan alami ini akan lebih murah akan tetapi sistem penerangan ini akan dipengaruhi oleh cuaca sehingga tidak sepenuhnya dapat dijadikan sebagai sumber

penerangan. Dengan demikian selain menggunakan penerangan alami, juga harus dilengkapi dengan sistem penerangan buatan.

The Liang Gie (1996:212) mengemukakan bahwa cahaya penerangan buatan manusia dapat dibedakan menjadi empat macam yaitu:

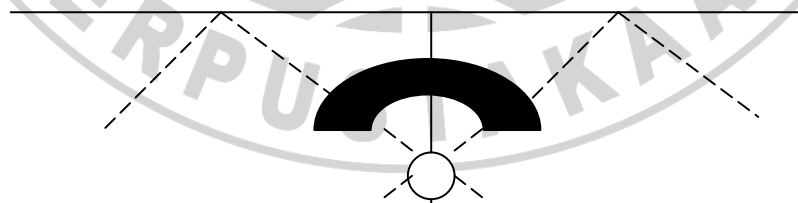
1. Cahaya Langsung



Gambar 2. 1
Cahaya Lampu Memancar Secara Langsung

Cahaya ini memancarkan langsung dari sumbernya ke arah permukaan meja. Apabila dipakai lampu biasa, cahaya bersifat sangat tajam dan bayangan yang ditimbulkan sangat tegas. Cahaya ini lekas melelahkan mata dan menyilaukan pekerja. Pancaran cahaya adalah tinggi, bayangan-bayangan tajam dan langit-langit umumnya menjadi gelap.

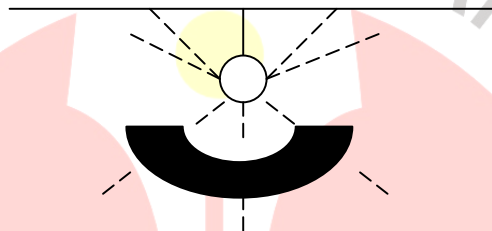
2. Cahaya Setengah Langsung



Gambar 2. 2
Cahaya Lampu Memancar Setengah Langsung

Cahaya memancar dari sumbernya dengan melalui tudung lampu yang biasanya terbuat dari gelas yang berwarna seperti susu. Cahaya ini tersebar sehingga bayangan yang ditimbulkan tidak begitu tajam. Akan tetapi kebanyakan cahaya tetap langsung jatuh ke permukaan meja dan memantul kembali ke arah mata pekerja, sehingga membuat mata para pekerja menjadi lelah.

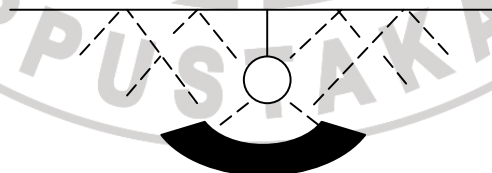
3. Cahaya Setengah Tidak Langsung



Gambar 2. 3
Cahaya Lampu Memancar Setengah Tidak Langsung

Penerangan ini terjadi dari cahaya yang sebagian besar merupakan pantulan dari langit-langit dan dinding ruangan, sebagian lagi terpancar melalui tudung kaca. Cahaya ini sudah lebih baik daripada cahaya setengah langsung karena sumbernya untuk sebagian besar adalah langit-langit ruangan. Sifat cahayanya dan bayang-bayang yang diciptakannya sudah tidak begitu tajam.

4. Cahaya Tidak Langsung



Gambar 2. 4
Cahaya Lampu Memancar Tidak Langsung

Penerangan lampu yang terbaik ialah cahaya tak langsung. Cahaya ini dari sumbernya memancar ke arah langit-langit ruangan, dari situ barulah dipantulkan

ke arah permukaan meja. Sifat cahaya ini benar-benar sudah lunak, karena itu tidak mudah menimbulkan kelelahan pada mata. Dan karena cahaya ini tersebar dengan merata ke semua penjuru, coraknya *uniform* dan tidak menimbulkan bayangan. Cahaya ini membutuhkan lampu yang besar seperti lampu neon. Dengan lampu neon dapat memberikan cahaya yang hampir dua kali lebih terang. Juga permukaannya yang jauh lebih luas daripada lampu biasa memudahkan tersebarnya cahaya dengan merata, akhirnya lampu neon tidak pula memancarkan panas seperti lampu biasa.

Menurut Moekijat (2002:136) keuntungan penerangan yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Perpindahan pegawai berkurang
- b. Semangat kerja lebih tinggi
- c. Prestise lebih besar
- d. Hasil pekerjaan lebih banyak
- e. Kesalahan berkurang
- f. Keletihan berkurang

Keuntungan tersebut dapat terwujud bila mutu penerangan yang ada bermutu baik, relatif tidak menyilaukan mata dan dipancarkan secara merata. Kejernihan penerangan yang relatif sama dan bayang-bayang harus dikurangi sebanyak-banyaknya, meskipun tidak mungkin untuk menghilangkan sama sekali.

Sedangkan beberapa keuntungan yang akan diperoleh dengan sistem penerangan yang tepat menurut Agus Achyari (1994:150) antara lain :

1. Terdapatnya kenaikan tingkat produksi
2. Adanya perbaikan kualitas pekerjaan para karyawan
3. Tingkat kecelakaan yang terjadi dapat berkurang
4. Terdapatnya kemudahan dalam pengawasan dan pengamatan

5. Peningkatan gairah kerja karyawan
6. Kerusakan dalam proses akan berkurang
7. Biaya produksi akan ditekan

2) Warna

Warna tidak hanya mempercantik kantor tetapi juga memperbaiki kondisi-kondisi di dalam mana pekerjaan kantor itu dilakukan. Karena itu keuntungan penggunaan warna yang tepat adalah tidak hanya bersifat keindahan dan psikologis, tetapi juga bersifat ekonomis. Warna dapat mempengaruhi penerangan kantor, warna juga dapat mempengaruhi perasaan kita. Kualitas warna dapat mempengaruhi emosi dan dapat pula menimbulkan perasaan senang maupun tidak senang. Penggunaan warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat dapat memberikan kesan gembira, ketenangan bekerja juga mencegah kesilauan yang ditimbulkan oleh cahaya yang berlebihan.

Warna pokok dapat dibedakan menjadi tiga bagian (The Liang Gie, 1996:216) yaitu merah, kuning dan biru. Warna merah menggambarkan panas, kegembiraan dan semangat dalam bekerja. Warna kuning menggambarkan kehangatan. Warna ini tepat dipakai pada kamar-kamar atau lorong yang gelap. Warna biru menggambarkan keluasan dan ketentraman. Warna ini menimbulkan suasana dingin dan tenang dalam kantor untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi.

Warna ruangan yang serasi dapat meningkatkan produksi, meningkatkan moral kerja, menurunkan kecelakaan, dan menurunkan terjadinya kesalahan kerja. Hal ini diungkapkan oleh Duane P.Schultz dan Sydney E. Schultz dalam Mangkunegara (2005:106) yang mengemukakan "*color, it has been alleged, can*

increase production, lower accidents, and error, and raise morale". Sebagai contoh, warna dinding putih dapat merefleksikan ruang kerja yang lebih terang dan cocok untuk ruangan yang sempit, sehingga dirasakan seolah-olah menjadi lebih luas. Menurut Moekijat (2000:143) keuntungan penggunaan warna yang baik adalah: "(1) memungkinkan kantor tampak menyenangkan dan menarik pemandangan, (2) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas pegawai."

3) Sirkulasi Udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruangan sangat diperlukan, apalagi dalam ruangan tersebut penuh pegawai. Pertukaran udara yang cukup dalam ruangan akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari karyawan. Menurut The Liang Gie (1996:219) mengenai faktor udara ini yang penting sekali ialah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu. Tubuh manusia secara terus-menerus mengeluarkan panas agar dapat hidup terus. Untuk dapat memancarkan panas itu, perlulah udara sekeliling mempunyai suhu yang lebih rendah daripada suhu badan manusia. Badan manusia yang normal mempunyai suhu 37 derajat *Celcius*. Udara di Indonesia terlampau panas dan lembab, sehingga orang tidak dapat memancarkan panas dari tubuhnya dengan sebaik-baiknya. Udara tropik yang panas dan lembab mempunyai pengaruh menekan terhadap perkembangan tenaga dan daya cipta seseorang. Udara panas membuat orang mudah mengantuk, cepat lelah, dan kurang bersemangat.

Menurut Prof. Soetarman mengemukakan beberapa hal sebagai usaha yang dapat mengatasi udara yang panas-lembab itu (The Liang Gie, 1996:220) yaitu:

1. Mengatur suhu dalam kantor dengan alat *air conditioning*. Walaupun alat tersebut mahal harganya, tetapi bagi pekerjaan-pekerjaan yang menghendaki ketelitian dan ketenangan sebesar-besarnya alat ini merupakan keharusan apabila dikehendaki mutu pekerjaan yang tinggi.
2. Mengusahakan peredaran udara yang cukup dalam ruang kerja. Hal ini dapat tercapai dengan membuat lobang-lobang udara yang cukup banyak pada dinding kamar. Demikian pula sewaktu bekerja jendela haruslah dibuka.
3. Mengatur pakaian kerja sebaik-baiknya yang dipakai oleh para pekerja. Untuk bekerja di Indonesia, mengenakan pakaian jas lengkap dengan dasi secara Barat adalah kurang tepat.

Selain penggunaan *air conditioning* (AC), kipas angin, ventilasi yang cukup, konstruksi gedung juga berpengaruh pada pertukaran udara. Gedung yang mempunyai plafon yang tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang baik dari pada yang plafonnya rendah. Demikian pula luasnya ruangan dengan jumlah karyawan yang sedang bekerja akan mempengaruhi pertukaran udara.

Moekijat (2002:145) mengemukakan bahwa keuntungan udara yang baik adalah : “a. produktivitas yang lebih tinggi; b. mutu pekerjaan yang lebih tinggi; c. kesenangan dan kesehatan pegawai yang bertambah; d. Kesan yang menyenangkan bagi para tamu”.

4) Suara

Kondisi suara yang dimaksud adalah suara yang terdengar di dalam ruangan tempat kerja. Dalam Sedarmayanti (1996:26) disebutkan bahwa salah satu polusi yang sangat mengganggu adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh

telinga, terutama bunyi dalam jangka panjang. Bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilaksanakan secara efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Mangkunegara (2005:106) mengungkapkan bahwa “suara yang dirasakan gaduh atau bising oleh karyawan akan berpengaruh terhadap konsentrasi kerja”.

Menurut The Liang Gie (1996:220) untuk mengatasi faktor suara yang sering mengurangi efisiensi kerja pegawai, hendaknya diperhatikan hal-hal berikut :

- a. Alat-alat kantor yang menimbulkan suara ribut, misalnya mesin stensil, ditaruh didekat jendela, sehingga gema suaranya sebagian besar dapat langsung terbuang keluar ruangan.
- b. Kamar yang memakai alat-alat gaduh ialah pada langit-langit atau dindingnya dipakai lapisan-lapisan penyerap suara. Lapisan-lapisan ini seperti karton tebal dan permukaannya berlobang-lobang.
- c. Cara lain untuk mengurangi kegaduhan ialah misalnya mesin-mesin tik dibawahnya diberi alas karet busa tipis. Untuk pesawat telepon, ada baiknya juga dibuatkan bilik kecil yang dapat ditutup rapat. Dengan demikian, pembicaraan-pembicaraan takkan terganggu oleh suara mesin tik atau mengganggu pegawai-pegawai yang sedang bekerja. Ini juga ada manfaatnya kalau seseorang pejabat harus membicarakan sesuatu yang tidak boleh didengar oleh pegawai-pegawai sekelilingnya.

Sebagian besar dari pekerjaan kantor merupakan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi pikiran. Oleh karena itu diusahakan agar jangan banyak terjadi suara-suara gaduh. Suara yang gaduh menyebabkan kesulitan memusatkan pikiran, dalam menggunakan telepon dan dalam melaksanakan pekerjaan kantor dengan baik. Seorang mungkin tidak menyadari pengaruh kegaduhan suara, tetapi setelah beberapa waktu orang akan menjadi sangat lelah dan lekas marah sebagai

pengaruh suara yang gaduh. Moekijat (2002:146) mengemukakan bahwa “pengaruh suara yang gaduh adalah : (1) Gangguan mental dan syaraf pegawai, (2) Kesulitan mengadakan konsentrasi, (3) Kelelahan yang bertambah dan semangat kerja yang berkurang”.

Kondisi suara yang baik adalah kondisi suara yang tidak gaduh atau tenang, tidak terganggu dari alat-alat kantor itu sendiri maupun dari luar kantor sehingga pegawai dapat bekerja sebaik mungkin. Kebisingan dapat dikurangi dengan pengaturan maupun pengendalian sumber suara, isolasi dari suara, penggunaan peredam suara, penggunaan sistem akustik dan pemakaian alat pelindung telinga.

Suatu cara yang akhir-akhir ini dijalankan di luar negeri untuk menambah efisiensi kerja ialah penggunaan musik. Dari percobaan-percobaan telah terbukti bahwa lagu-lagu yang tenang dan lembut dapat mengurangi ketegangan syaraf dan kejemuhan serta menambah kegembiraan kerja. Moekijat (2002:144) berpendapat bahwa :

Musik dipergunakan untuk membantu pekerjaan, karena musik mempunyai kekuatan psikologis untuk menghasilkan pola tingkah laku yang baik. Musik yang diperdengarkan harus sesuai dan menyenangkan. Musik jangan terlalu lambat atau terlalu keras, tetapi musik harus dapat menimbulkan suasana gembira yang mana akan dapat mengurangi kelelahan dalam bekerja.

Penggunaan musik sambil bekerja direncanakan untuk memperbaiki kondisi-kondisi pekerjaan, meringankan kelelahan rokhaniah dan penglihatan, mengurangi ketegangan syaraf dan menjadikan pegawai merasa lebih baik.

5) Ruang Gerak

Agar para karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, maka setiap karyawan harus disediakan ruangan yang cukup dan memadai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan merasa nyaman dan senang tinggal di ruangan kerjanya. Jika ruang gerak terlalu sempit maka akan menghambat proses kerja karyawan. Sebaliknya jika terlalu besar maka akan menyebabkan pemborosan ruangan.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik adalah keadaan di sekitar kantor yang dirasakan oleh karyawan seperti cahaya/penerangan, penggunaan warna, sirkulasi udara, suara kebisingan dan ruang gerak yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.3 Konsep Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" atau kata lainnya yaitu prestasi atau hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa "kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:195) menyatakan kinerja sebagai berikut

”kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Hasibuan (2001:34) mengemukakan bahwa “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Rivai (2004 : 309) mendefinisikan “kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk membantu mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Hasil kerja yang dicapai karyawan tersebut kemudian dibandingkan dengan standar kerja yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, skill, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Pada banyak organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2005:67-68) yang merumuskan bahwa :

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} + \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} + \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} + \text{Skill} \end{aligned}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Lebih lanjut Mangkunegara (2005:19) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu. Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara rohani dan jasmani. Dengan adanya integritas yang tinggi memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Agus Dharma (1999:9-11) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Timpe (1998:9) juga berpendapat bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu :

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam atau pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan pekerja social fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja sosial fungsional.

Lebih lanjut Timpe menyatakan bahwa faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja karyawan adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Lingkungan dapat diartikan sebagai pola kerja, supervise, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Perilaku manajemen dapat diartikan sebagai suasana dan penampilan kerja yang ditampilkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Desain jabatan erat kaitannya dengan rancangan atau perencanaan jabatan yang telah disusun sebelumnya sehingga menunjang pelaksanaan kerja. Penilaian kerja dapat diartikan dengan suatu cara mengevaluasi penampilan dan kemampuan kerja yang telah dilakukan, diarahkan

pada pemberian balas jasa atau penghargaan lainnya kepada karyawan. Dengan adanya umpan balik dari luar individu maka dapat dijadikan cermin dalam meninjau kinerja karyawan. Administrasi pengupahan dimaksudkan sebagai distribusi balas jasa yang dilakukan sebagai upaya meninjau karyawan.

Gibson, *et al.* (1994:51-53), secara lebih komprehensif mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi, yaitu :

1. Variabel individu, yang meliputi : kemampuan atau keterampilan (fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman) dan demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, meliputi : persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Tiffin dan Mc Cormick (Sutrisno, 2009:166) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial. Lebih lanjut Tiffin dan Mc Cormick (Srimulyo, 1999:40) juga berpendapat bahwa ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

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

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka kinerja terbentuk dari beberapa faktor yang mempengaruhinya, baik faktor yang berasal dari dalam individu yang bersangkutan maupun dari pengaruh lingkungannya. Faktor yang berasal dari individu yang bersangkutan meliputi kemampuan kerja, kemauan, keterampilan, persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi. Sedangkan faktor dari lingkungannya meliputi latar belakang individu, sumber daya, kepemimpinan, kondisi kerja, iklim organisasi struktur dan desain pekerjaan.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, personel assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating*" (Mangkunegara, 2005:69). Leon C. Megginson dalam Mangkunegara (2005:69) mengemukakan bahwa "*Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*". *Performance appraisal* adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.

Andrew E. Sikula (Anwar Prabu, 2005:69) menjelaskan bahwa "*Employee appraisal is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person or thing*". Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:101) mendefinisikan "penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya". Menurut Henry Simamora (2004:338) "penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan".

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja / prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara periodik dan sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Penilaian prestasi ini membandingkan realisasi nyata dengan standar (*required performance*) yang harus dicapai karyawan.

Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung dan atasan tak langsung. Di samping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

d. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan adanya penilaian kinerja ini suatu organisasi akan mengetahui sudah sejauh mana keberhasilan seorang pegawai telah menunjukkan kinerjanya yang diantaranya diwujudkan adalah hasil kerja kualitas maupun kuantitas, tingkat loyalitas, kreativitas, kemampuan kerja serta kerjasama pegawai yang bersangkutan.

Rivai (2004:312-313) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
4. Untuk membedakan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya
5. Penugasan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, promosi, *training* atau pelatihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan

15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:195) mengemukakan bahwa “tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya”. Sehingga penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan dari proses perekrutan, seleksi, penempatan dan pelatihan di organisasi.

Wungu (2003:32-33) mengemukakan tujuan penilaian prestasi dibagi menjadi untuk kepentingan personalia dengan perincian sebagai berikut :

1. Penilaian prestasi kerja pegawai untuk tujuan administrasi personalia
2. Penilaian kerja pegawai untuk tujuan pengembangan diri pegawai seperti mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai, memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja serta meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Adapun menurut Hasibuan (2002:89-90) yang menjadi tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya kompensasi.
2. Untuk mengukur prestasi kerja.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, 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.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan.
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 dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya penilaian kinerja dapat memberikan suatu informasi mengenai kinerja masing-masing pegawai dalam organisasi, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam promosi, demosi, mutasi, kenaikan gaji, upah, insentif, kompensasi serta hal-hal lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan pegawai. Di samping itu juga, penilaian kinerja memberikan manfaat bagi perusahaan untuk merencanakan kebijakan organisasi dalam rangka perbaikan kinerja dengan cara meningkatkan motivasi kerja agar semua aktivitas yang ada dalam organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

e. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja yang biasa dipakai oleh organisasi menurut Rivai (2004, 324-240) terdiri dari dua metode yaitu :

1) Metode penilaian yang berorientasi ke masa lalu

Dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

- a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)
- b. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)
- c. Metode dengan Pilihan Terarah
- d. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)
- e. Metode Catatan Prestasi
- f. Skala Peringkat Dikaitkan dengan Tingkah Laku
- g. Metode Peninjauan Lapangan
- h. Tes Observasi Prestasi Kerja
- i. Pendekatan Evaluasi Komparatif

2) Metode Penilaian yang Berorientasi Ke Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penilai, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Yang termasuk ke dalam metode penilaian berorientasi masa depan diantaranya adalah penilaian diri sendiri, manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*), penilaian secara psikologis dan pusat penilaian (*assessment center*).

- a. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)

Manajemen berdasarkan sasaran yaitu satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penilai bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis yaitu penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan, intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat Penilaian (*Assessment Center*)

Pusat penilaian yaitu penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Dasar dari teknik ini berupa serangkaian latihan situasional di mana para calon untuk promosi, pelatihan atau program manajerial lain ikut serta selama dua atau tiga hari untuk diamati dan dinilai.

Metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi umumnya berbeda-beda. Hal ini karena disesuaikan dengan kriteria penilaian yang ada dalam organisasi masing-masing. Begitu pun pula waktu pelaksanaannya, ada yang biasanya dilakukan per tiga bulan, per enam bulan bahkan dilakukan setiap satu tahun sekali. Semua metode-metode yang telah diuraikan di atas dapat dikatakan efektif. Hal ini tergantung dari kepentingan masing-masing organisasi.

f. Aspek-Aspek Penilaian Kinerja dan Standar Pekerjaan

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005 : 95) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaan.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kedisiplinan

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

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari perilaku, kesopanan, periang, kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orsinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menyimpulkan, dan membuat keputusan.

10. Tanggung jawab dan kecakapan

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi: (1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya menyelesaikan pekerjaan, (3) Jumlah

kesalahan dalam melakukan pekerjaan, dan (4) Jumlah dan jenis pemberian dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif meliputi : (1) Kecepatan kerja dan kualitas pekerjaan, (2) Tingkat kemampuan dalam bekerja, (3) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan, dan (4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau kebiasaan konsumen).

Menurut Bernardin dan Russel (1993:382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality*
Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity*
Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness*
Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness*
Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision*
Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact*
Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Lebih lanjut Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi :

- 1) *Quantity of Work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- 2) *Quality of Work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
- 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personel Quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Sementara itu Mangkunegara (2005 :75) menyatakan mengenai empat faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian kinerja, yaitu :

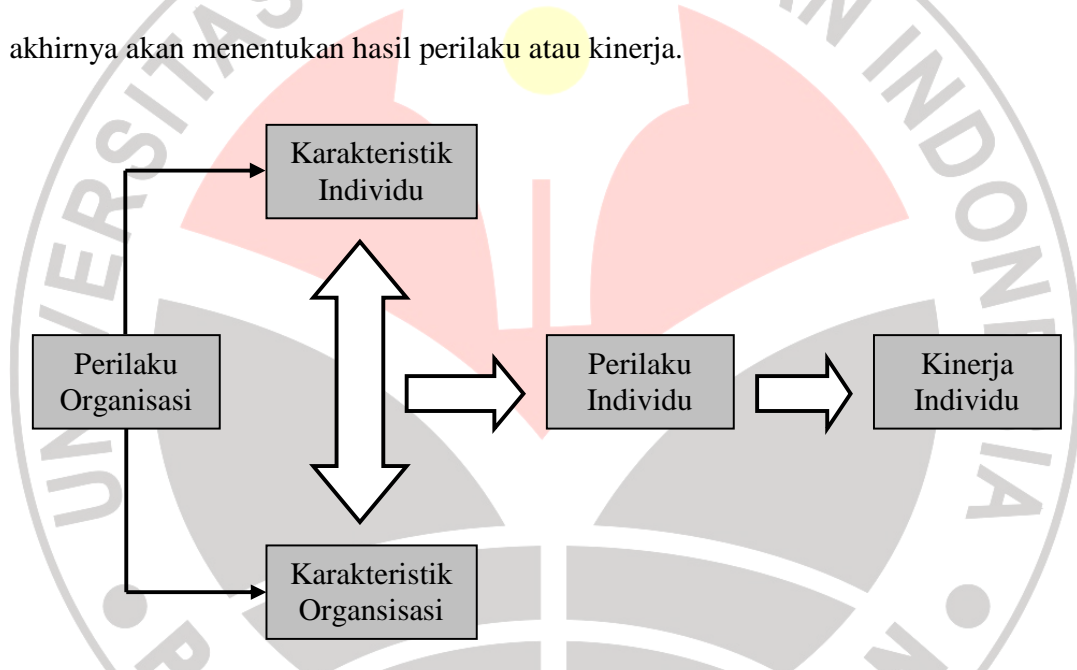
1. Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan karakter individu seseorang pegawai seperti sifat, kepribadian dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan dengan *performance result* tersebut memungkinkan terjadinya suatu penilaian yang lebih obyektif.

1.2 Kerangka Pemikiran

Sebagaimana terungkap dalam latar belakang bahwa pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian ini menggunakan pendekatan psikologi tentang perilaku yaitu teori perilaku organisasi. Konsep dasar perilaku

organisasi dibangun oleh dua komponen utama yaitu individu dengan berbagai karakteristiknya dan organisasi dengan berbagai karakteristiknya pula. Gibson (1996:13) mengemukakan bahwa “perilaku individu dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi”. Ini berarti bahwa seorang individu dengan lingkungannya selalu terjadi interaksi yang dapat menimbulkan perilaku-perilaku tertentu pada organisasi salah satunya perilaku individu. Perilaku-perilaku tersebut akhirnya akan menentukan hasil perilaku atau kinerja.



Sumber : Diadaptasi dari Gibson, *et al* (1996)

Gambar 2. 5
Perilaku Individu dalam Konteks Perilaku Organisasi

Kerangka konsep di atas merupakan dasar pemikiran yang melandasi pada penelitian ini yaitu untuk mengkaji masalah kinerja pegawai. Kinerja individu yang diungkapkan di atas merupakan perwujudan perilaku individu dalam organisasi yang timbul akibat adanya beberapa faktor yang mempengaruhinya. Artinya tinggi

rendahnya kinerja individu tergantung pada seberapa besar faktor-faktor tersebut memberikan tekanan pada perilaku individu. Gibson, *et al* (1996 :13) menegaskan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi.

Konsep yang menjadi kajian utama dalam penelitian ini adalah konsep kinerja karyawan. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau penampilan kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2005:67) yang mengemukakan bahwa “kinerja/prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Mangkunegara (2005 :75) juga menyatakan mengenai empat faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005:67-68) merumuskan bahwa :

$$\begin{aligned}
 \text{Human Performance} &= \text{Ability} + \text{Motivation} \\
 \text{Motivation} &= \text{Attitude} + \text{Situation} \\
 \text{Ability} &= \text{Knowledge} + \text{Skill}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan pendapat di atas faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Faktor motivasi

terdiri dari yaitu faktor sikap (*attitude*) dan situasi (*situation*). Sedangkan faktor kemampuan terdiri dari faktor pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*).

Tiffin dan Mc Cormick (Srimulyo, 1999:40) berpendapat bahwa ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

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

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil interaksi dari interaksi berbagai variabel yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu kinerja individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengannya.

Variabel individual yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah motivasi. Motivasi setiap orang untuk melakukan sesuatu pasti berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan dan keinginan mereka untuk melakukan sesuatu. Perbedaan tersebut menyebabkan ada karyawan yang mampu bekerja secara konsisten dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan dan ada pula yang kinerjanya di bawah standar kerja yang telah ditentukan.

Motivasi orang tergantung pada kekuatan motif-motif mereka. Motif-motif kadang dinyatakan orang sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls-impuls yang muncul dalam diri seorang individu. Motif-motif diarahkan pada tujuan tertentu, oleh sebab itu motif perlu ditumbuhkan supaya dapat menjadi pendorong perbuatan positif sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. Kebanyakan pribadi-pribadi memiliki sejumlah besar motif dengan berbagai kekuatan dalam program motivasi berprestasi.

Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melaksanakan setiap pekerjaan baik yang sukar maupun yang mudah dengan sebaik-baiknya dan secepat mungkin sehingga mencapai hasil sebaik mungkin. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2002:103) yang mengatakan bahwa “motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji”. Pengertian ini sesuai dengan pendapat Jhonson (1984:101) sebagaimana dikutip Mangkunegara (2002:103) yang mengemukakan bahwa “*Achievement motive is impetus to do well to some standar of excellence*”. Sebagai contoh, manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

McClelland (Mangkunegara, 2005:68) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Artinya karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja

(kinerja) tinggi, sebaliknya mereka yang prestasinya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya rendah.

Pendapat tersebut di atas didukung pula oleh pendapat Blumberg dan Pringle (1998) yang dikutip Wungu dan Hartanto (2003:49) yang menyebutkan *Job Performance* (kinerja) dihasilkan oleh adanya tiga hal, yaitu :

1. Kemampuan atau ability dalam wujudnya sebagai sarana kapasitas untuk berprestasi (*Capacity to Perform*)
2. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*Willingness to Perform*)
3. Kesempatan untuk berprestasi (*Opportunity to Perform*)

McClelland (Mangkunegara, 2005:103) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut :

1. memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. berani mengambil dan memikul resiko
3. memiliki tujuan yang realistis
4. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
5. memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Seseorang individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, keberanian untuk mengambil resiko, memiliki semangat yang kuat untuk merealisasikan tujuan dan melakukan pekerjaan dengan cara lebih baik atau lebih efisien dari sebelumnya.

Motivasi berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri. Selain ditumbuhkan dari dalam diri sendiri, motivasi berprestasi juga dapat tumbuh dari faktor lingkungan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan

bahwa motivasi berprestasi, lingkungan kerja dan kinerja mempunyai keterkaitan satu dengan yang lainnya.

Variabel situasional yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya lingkungan fisik. Hal ini didukung juga oleh pendapat A. Dale Timpe (Mangkunegara, 2009:15) yang berpendapat bahwa “faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal”. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Lingkungan ini dapat diartikan sebagai pola kerja, supervisi, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Pendapat ini juga didukung oleh pendapat Agus Dharma (1999:9-11) yang mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja dalam setiap perusahaan

mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Sebagaimana pendapat yang diutarakan oleh Alex S. Nitisemito (1991: 184) yang mendefinisikan “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan”.

Mangkunegara (2005:105) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu menyangkut :

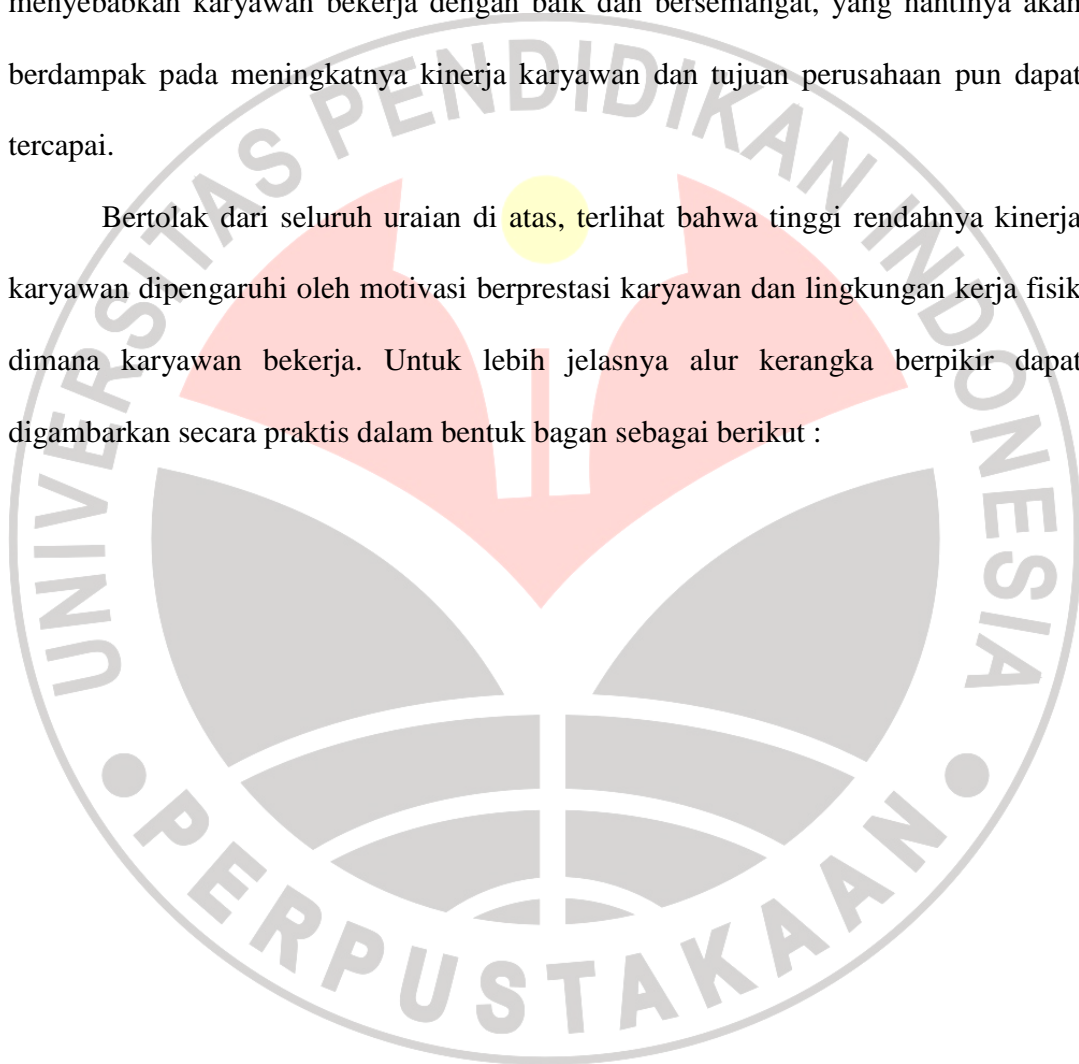
- 1) Kondisi fisik kerja yang mencakup penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, dan ruang gerak yang diperlukan.
- 2) Kondisi psikologis kerja misalnya stress kerja, bosan kerja, letih kerja.
- 3) Kondisi temporer kerja, yang dimaksud adalah peraturan lama kerja, waktu istirahat kerja dan shift kerja.

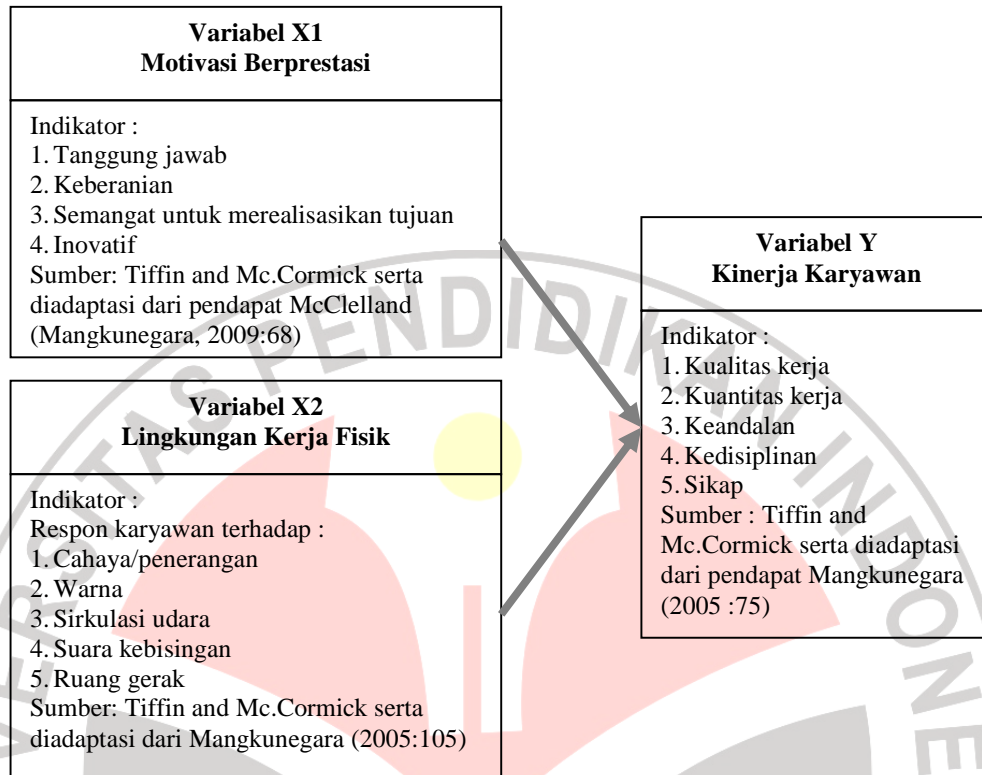
Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi lingkungan kerja fisik yang bersifat nyata dan dimensi lingkungan kerja non-fisik yang bersifat tidak nyata. Dimensi lingkungan kerja fisik mencakup indikator seperti penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna dan ruang gerak yang diperlukan.

Terkadang perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap hal-hal yang ada di sekitar tempat karyawan bekerja terutama lingkungan kerja fisiknya. Padahal selain lingkungan non fisik, lingkungan kerja fisik juga perlu mendapatkan perhatian yang sama dari perusahaan, karena tanpa disadari lingkungan kerja fisik yang tidak diperhatikan akan membuat karyawan menjadi malas bekerja, sehingga menimbulkan adanya absensi. Selain itu juga akan memperlambat proses pekerjaan karyawan. Jadi bilamana seorang karyawan bekerja di lingkungan kerja yang secara fisik kurang

sehat atau kurang mendukung maka tentunya akan berdampak pada kinerjanya dan berakibat timbulnya rasa malas dan membuat motivasi menurun. Sebaliknya jika seorang karyawan bekerja di lingkungan kerja fisik yang baik maka akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat, yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

Bertolak dari seluruh uraian di atas, terlihat bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi berprestasi karyawan dan lingkungan kerja fisik dimana karyawan bekerja. Untuk lebih jelasnya alur kerangka berpikir dapat digambarkan secara praktis dalam bentuk bagan sebagai berikut :





Gambar 2. 6
Model Kerangka Berpikir
Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan

1.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang perlu dibuktikan kebenarannya. Hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto 1998:67).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut : **Terdapat pengaruh yang positif antara Motivasi Berprestasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.**

