

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dengan demikian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.<sup>10</sup>

Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas-tugas tersebut berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang telah

---

<sup>10</sup>Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 406.

ditetapkan. Akdon memberikan Pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan kontribusinya pada lingkungan strategik.<sup>11</sup> Mulyadi juga mengartikan kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.<sup>12</sup>

## 2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi. Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua di antaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut dengan penjelasan seperti berikut:

### a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut

---

<sup>11</sup>Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 116.

<sup>12</sup>Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat Gandaan Kinerja Karyawan)*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007), 337.

mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan dapat tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang

dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik,

memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menghapuskan tindakan yang disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.<sup>13</sup>

### 3. Standar Kinerja

Terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tentang arti sebenarnya standar kinerja. Beberapa menggunakan definisi sebagai kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan baik. Sementara lainnya menggunakan definisi kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima.

Terdapat dua maksud diperlukanya standar kinerja. *Pertama*, membimbing perilaku pekerja untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun. Apabila manajer menciptakan standar kinerja dengan pekerja dan dan memperjelas apa

---

<sup>13</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 86-88.

yang diharapkan, hal tersebut akan merupakan pelatihan yang berharga. Hal ini karena orang menginginkan melakukan pekerjaan yang dapat diterima.

Alasan *kedua* untuk standar kinerja adalah menyediakan dasar bagi kinerja pekerja dapat dinilai secara efektif dan jujur. Sampai standar kinerja dibuat, penilai sering bias terhadap perasaan dan evaluasi subjektif. Tanpa memandang pendekatan dan bentuk yang digunakan dalam program *review* kinerja dan penilainan, proses klarifikasi dari apa yang diharapkan merupakan hal yang penting jika program berjalan efektif. Standar kinerja merupakan cara terbaik untuk melakukannya.<sup>14</sup>

Standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif penetapan standar kinerja dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>15</sup> Menurut ketentuan Pasal 1 ayat (15), “Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah.” Pekerjaan dari perusahaan penyedia jasa pekerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.

---

<sup>14</sup> Ibid., 64.

<sup>15</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Penerbit Rosdakarya, 2000), 169.

Penetapan standar kinerja hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut: identifikasi pelanggan yang jelas, identifikasi stakeholder yang jelas, hasil survey periodik mengenai macam dan mutu pelayanan yang diinginkan pelanggan, telah tersedianya fasilitas informasi pelayanan yang mudah diakses pelanggan, adanya ketetapan mengenai jangka waktu maksimum pelayanan (situasi normal), dan usaha memperbaiki kemampuan “garis depan” (*frontline*).

Persyaratan kinerja yang baik yaitu: dapat dicapai (*attainable*) dalam kondisi yang ada; ekonomis; mudah diterapkan (*applicable*); terukur (*measurable*) dan presisi; stabil dalam kurun waktu yang cukup lama; dapat diadaptasi dalam berbagai keadaan; legitimasi, didukung ketentuan atau peraturan yang berlaku; dapat diterima sebagai ukuran pembandingan oleh pihak-pihak yang terkait.<sup>16</sup>

#### **4. Standar Kinerja yang Efektif**

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka, standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melibehinya. Untuk itu, pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasarkan kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif. Dalam hal ketidaksepakatan manager harus membuat keputusan akhir.

Tidak ada jumlah standar minimum atau maksimum untuk satu pekerjaan.

Dengan mempunyai banyak standar, akan membentuk pekerja memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan juga membantu manager menunjukkan kekuatan

---

<sup>16</sup>Akdon, *Strategic Management...*, 169.

spesifik dan bidang yang perlu perbaikan. Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah standar kinerja yang cocok dan praktis sehingga pelaksanaannya menjadi efektif.<sup>17</sup>

## 5. Pengertian Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian anatar dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik kerja juga dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk beroperasi terhadap anggota lain. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik sebagai proses yang bila suatu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mengetahui secara negative sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Pengertian ini mencakup rentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam perusahaan, ketidakcocokan tujuan, perbedaan penafsiran fakta, ketidak sepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan lain-lain.

## 6. Bentuk-bentuk Konflik dalam Perusahaan

Konflik dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu: (1) Berdasarkan pelakunya; (2) Berdasarkan penyebabnya; (3) Berdasarkan akibatnya. Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalami; sedangkan berdasarkan *penyebab*, konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau karena timbulnya

---

<sup>17</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*...,65.



perbedaan pendapat, penilaian dan norma. Sementara itu, berdasarkan *akibatnya*, konflik dapat bersifat baik atau buruk. Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- b. Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi antar kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Konflik dan kinerja perusahaan.

Konflik dapat mempunyai dampak positif atau dampak negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan positif. Disatu pihak, ketika konflik terlalu rendah, kinerja bisa buruk. Dilain pihak, jika konflik terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

## **7. Jenis-jenis Konflik**

- a. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih dan dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

b. Konflik Antarindividu

Konflik antarindividu terjadi seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

c. Konflik antaranggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik substantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

d. Konflik antarkelompok

Konflik antarkelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing. Misalnya konflik antara bagian produksi dengan bagian pemasaran. Bagian produksi, misalnya menginginkan

e. Konflik intraperusahaan

Konflik intraperusahaan meliputi empat subjenis, yaitu konflik vertical, horizontal, lini staf, dan konflik peran. Konflik vertical terjadi antar manajer dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi. Konflik lini-staf yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang

keterlibatan staff (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan manajer lini. Akhirnya konflik peran dapat terjadi karena seseorang memilih lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

f. Konflik antarperusahaan

Konflik bisa juga terjadi antara organisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap perusahaan yang lainnya, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital perusahaan.<sup>18</sup>

## 8. Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang telah dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

a. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis:

- Teguran lisan
- Teguran tertulis
- Pernyataan tidak puas secara tertulis

---

<sup>18</sup>Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber...*, 718-720

b. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis:

- Penundaan kenaikan gaji
- Penurunan gaji
- Penundaan kenaikan pangkat

c. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:

- Penurunan pangkat
- Pembebasan dari jabatan
- Pemberhentian
- Pemecatan<sup>19</sup>

## 9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, pencapaian tujuan organisasi periode tertentu. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: Faktor internal yang terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi, peran, kondisi keluarga, dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Ibid., 603.

<sup>20</sup>Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia2006), 260.

## **B. Lingkungan Eksternal Organisasi**

Faktor-faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat memengaruhi kinerja pegawai.

Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

### **1. *Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi***

Jika ekonomi mikro dan makro memburuk dan inflasi meningkat yang berakibat harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah pegawai tetap, akan memengaruhi nilai nominal upah pegawai. Para pegawai akan menuntut kenaikan upah minimum diatas nilai inflasi untuk mempertahankan kualitas penghidupan dirinya dan keluarganya. Akan tetapi perusahaan tidak mampu untuk menaikkan upah minimum atas inflasi.

### **2. *Kehidupan politik***

Kehidupan politik yang tidak stabil juga memengaruhi kinerja para pekerja. Di negara-negara yang kacau kehidupan politik atau politik menjadi pahlawan menimbulkan konflik politik yang mengganggu produktivitas tenaga kerja. Indonesia mengalami krisis politik tahun 1965 dan tahun 1998 yang menimbulkan konflik berkepanjangan. Akibatnya inflasi melangit dan produktivitas merosot drastis, perusahaan bangkrut dan buruh kehilangan pekerjaan.

### **3. *Kehidupan sosial dan budaya masyarakat***

Kehidupan sosial dan budaya masyarakat juga memengaruhi kinerja SDM. Sebagian terbesar masyarakat Indonesia telah hidup dalam abad ke-21 akan tetapi sebagian suku tanah air masih hidup dengan pola sosial budaya yang sangat

sederhana dengan produktivitas yang sangat rendah. Bahkan dalam masyarakat sosial budaya yang maju masih mempunyai pola pikir tradisional yang menghambat produktivitas. “*Alon-alon asal kelakon. Sugih tanpo bondo. Bondo ora dogowo mati.*” Akan tetapi, ada sebagian masyarakat Indonesia yang mempunyai pola pikir kewirausahaan, kreativitas dan inovasi.

#### **4. Agama/spiritualis**

Dalam sejarah, agama Kristen merupakan pelopor lahirnya kapitalisme, demikian juga dengan agama Islam dianggap sebagai agama yang mengembangkan perdagangan. Sejumlah ayat dalam Injil dan Alquran yang mendorong umat kedua agama tersebut untuk bekerja dan meningkatkan produktivitas. “Bekerjalah seolah-olah kamu akan hidup seribu tahun lagi, dan beribadlah seolah-olah akan meninggal dunia besok.” Dalam agama Islam, sebagian harta yang diperoleh merupakan milik orang lain, karena itu harus membayar infak dan zakat untuk orang miskin.

#### **5. Kompetitor**

Kompetitor merupakan faktor yang memengaruhi produktivitas suatu organisasi bisnis. Kompetitor mendorong perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa lebih banyak dan lebih baik serta lebih murah untuk menciptakan keunggulan komparatif, keunggulan diferensial dan keunggulan kompetitif.

### **C. Faktor-faktor Internal Organisasi**

Faktor-faktor lingkungan internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor ini dilakukan organisasi dalam manajemen umum dan manajemen fungsional SDM

organisasi karena itu sepenuhnya dikontrol oleh manajemen organisasi. Jenis faktor-faktor internal sangat banyak dan tergantung besar kecilnya organisasi. Dua faktor yang memengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya dan iklim organisasi.

### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi, dalam memproduksi, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi. Tugas dari manajer SDM adalah menginternalisasi mencuci otak dan mengajarkan melalui pelatihan isi budaya organisasi kepada para pegawai sehingga mereka memahaminya dan memilikinya, menggunakan sebagai panduan perilakunya dan menerapkannya dalam memproduksi produk dan melayani para konsumennya.

### **2. Iklim Organisasi**

Orang awam sering mengacaukan pengertian budaya organisasi dengan iklim organisasi. Memang keduanya terkait satu sama lain akan tetapi sebagai konstruk ilmu pengetahuan keduanya mempunyai definisi yang berbeda dan dimensi yang berbeda. Kalau budaya organisasi mengenai norma, nilai-nilai, filsafat, peraturan, dan sebagainya dari organisasi yang dikembangkan oleh para pendiri organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi para anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Jadi

dapat terjadi persepsi para anggota organisasi juga mengenai pelaksanaan norma-norma dan nilai-nilai budaya organisasi. Suatu fenomena ilmu pengetahuan, budaya organisasi relatif tetap sedangkan iklim organisasi relatif dinamis.

Apa yang terjadi dalam lingkungan internal sangat banyak jumlahnya. Ada yang esensial ada yang tidak esensial. Oleh karena itu, jumlah dimensi dan indikator iklim organisasi juga sangat banyak. Iklim organisasi sangat memengaruhi sikap dan perilaku para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang kemudian memengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, tugas manajer adalah menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang memungkinkan para pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan menhasilkan kinerja secara maksimal.

#### **D. Faktor-faktor Pegawai**

Faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai sangat memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor ini terdiri dari yang dibawa sejak lahir dan faktor-faktor yang diperoleh dalam perkembangan hidupnya, atau campuran dari jenis kedua faktor tersebut. Misalnya, kreativitas dan inovasi pegawai merupakan campuran antara faktor bawaan dan faktor yang diperoleh dalam perkembangan hidupnya. Kreativitas seorang pegawai sangat memengaruhi kinerjanya. Kreativitas adalah kemampuan orang untuk menciptakan ide baru jika menghadapi problem yang harus diselesaikan. Inovasi adalah kemampuan untuk mengubah ide baru menjadi barang dan jasa atau mengubah ide baru menjadi solusi suatu problem yang dihadapinya. Kreativitas dan inovasi merupakan unsur dan talenta pegawai yang akan dibahas lebih lanjut.



Faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal memengaruhi faktor-faktor pegawai yaitu faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai. Faktor-faktor pegawai adalah faktor bawaan ketika lahir dan faktor-faktor yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman dan lingkungan kehidupan pegawai. Faktor-faktor pegawai dan faktor-faktor lingkungan pegawai memengaruhi perilaku kerja karyawan. Perilaku kerja karyawan memengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya memengaruhi kinerja organisasi.

Ada sejumlah perilaku pegawai yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai yang memerlukan perhatian khusus manajer dalam mengembangkan, mempertahankan mengukur kinerja pegawai. Perilaku tersebut antara lain:

### **1. Etos Kerja**

Etos kerja seorang individu dan suatu bangsa sangat menentukan keberhasilan individu dan bangsa tersebut dalam mencapai tujuannya. Para wirausaha yang sukses bisnisnya merupakan pekerja keras dan beretos kerja tinggi. Para pegawai yang bertalenta yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya merupakan pegawai yang beretos kerja yang tinggi. Demikian juga dengan bangsa yang sukses merupakan kimpilan warga yang bangsa pekerja keras dan beretos kerja super. Akan tetapi etos kerja merupakan sesuatu yang dinamis, bukan sesuatu yang statis. Artinya etos kerja dapat meningkatkan dan dapat juga menurunkan.

## 2. Disiplin Kerja

Salah satu perilaku pegawai yang memengaruhi kinerjanya adalah disiplin kerjanya. Ada dua istilah yang terkait dengan konsep tersebut yaitu perilaku disiplin pegawai dan tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh organisasi. Perilaku disiplin pegawai adalah perilaku pegawai yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Perilaku pegawai yang tidak sesuai dengan ketentuan tersebut disebut perilaku indisipliner. Pendisiplinan pegawai adalah tindakan organisasi yang dilakukan organisasi untuk mengoreksi atau menghukum pegawai yang indisipliner. Disiplin pegawai merupakan perilaku yang dinamis bukan sesuatu yang statis. Artinya disiplin pegawai dapat berubah dari disiplin tinggi menjadi disiplin rendah dan sebaliknya. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal.<sup>21</sup>

### a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat

---

<sup>21</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 272-279

komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara suka rela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Sehingga seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

b. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- a. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang-orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber...*, 599.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi perasaan dan sikap orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi tersebut dapat positif yang menimbulkan kepuasan dan dapat negatif yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Persepsi positif dapat menimbulkan berbagai akibat positif misalnya kinerja tinggi, motivasi kerja tinggi dan perilaku kewargaan tinggi, dan etos kerjanya yang tinggi. Sebaliknya persepsi negatif dapat menurunkan kinerja rendah, motivasi kerja rendah dan etos kerja rendah.<sup>23</sup>

Dalam menjalankan fungsinya, kinerja tidaklah berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imbalan dan ketrampilan kerja serta sifat-sifat tertentu dari setiap individu. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengetahui dan mengerjakan pekerjaannya.

Kinerja seorang karyawan merupakan kemampuan yang berbeda-beda untuk mengerjakan tugasnya dalam perusahaan. Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

### 4. Faktor Kemampuan potensi IQ

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka

---

<sup>23</sup> Ibid.,285

ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 5. Faktor motivasi

### a. Pengertian Motivasi kerja

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa: “manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukan.” Prinsip itu tidak menutupi kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya.

Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung secara tidak efektif dan efisien. Dengan demikian berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen di muka bumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk menciptakan suatu tujuan, hanya akan

berlangsung efektif dan efisien, jika para manajer mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan tanggung jawabnya.<sup>24</sup>

Adanya motif mengakibatkan munculnya motivasi. Untuk memahami apa sesungguhnya yang menjadi motivasi seseorang dalam bekerja, para ahli manajemen perilaku mengembangkan pengertian tentang motivasi ini "*motivation is the willingness to do something and is conditioned by this action ability to satisfy some needs for the individual.*" Berdasarkan uraian tentang motivasi tersebut, dapat dikemukakan bahwa yang perlu dilakukan oleh pemimpin agar semangat kerja tetap terpelihara, sehingga karyawan selalu memberikan motivasi yang tepat kepada para sumber daya manusia, sehingga pada mereka timbul keinginan untuk berbuat dan bekerja dengan baik sesuai dengan tuntunan dan keinginan organisasi. Dengan pemberian motivasi yang tepat ini diharapkan mereka akan terdorong untuk bekerja lebih baik.

Pada diri mereka akan timbul keyakinan bahwa dengan bekerja baik, tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai, sehingga tujuan pribadi juga akan terpenuhi. Pengertian yang lebih netral yaitu: "*motivation is any action that cause someone behavior to change*". Dalam kaitan ini motivasi merupakan pendorong seseorang untuk berbuat, bertindak, dan berperilaku. Sedangkan sumber lain menyatakan: "motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai serta mengarahkan perilaku." Teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut,

---

<sup>24</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), 351.

bermula dari *movere* (bahasa latin) yang sama dengan *to move* (bahasa inggris) yang berarti mendorong atau menggerakkan. Namun menerjemahkan motivasi dengan *to move* dirasa belum begitu pas, karena pengertian motivasi dalam ilmu manajemen tidak demikian sederhana.

Dalam istilah motivasi tercakup berbagai aspek tingkah manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat. Namun dalam uraian berikut ini, motivasi berarti pendorong manusia untuk bertindak dan berbuat. Sedangkan pengertian motivasi dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya bila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam melaksanakan tugas tersebut, para pegawai perlu diberikan arahan dan dorongan sehingga potensi yang ada dalam dirinya dapat diubah menjadi prestasi yang menguntungkan organisasi.

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap manusia perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, seseorang berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor *ratio* (pikiran) tetapi juga terkadang-kadang juga dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan). Oleh karena itu, faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi tersebut betul-betul menjadi tepat sasaran. Selanjutnya, sumber lain menyatakan: "motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang

memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan.”

Dengan demikian, motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku kearah pencapaian tujuan merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen, yaitu adanya kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat dan bertindak (*drives*), dan tujuan yang diinginkan (*goals*). Dorongan tersebut komponennya berupa arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).<sup>25</sup>

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada tujuan pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni: (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga dapat menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Sementara itu menurut Stephen Robbins, motivasi adalah; *The willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need*. Motivasi dapat disimpulkan:

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

---

<sup>25</sup>Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 274-276.



2. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.<sup>26</sup>

#### b. Tujuan Motivasi Kerja

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja ini, berikut ini dikemukakan pendapat seseorang ahli di bidang manajemen sebagai berikut. “Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk: a) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja; d) meningkatkan prestasi kerja; e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; dan h) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.”

Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah meningkatkan gairah dan semangat kerja. Dalam kaitan ini dapat dikemukakan, bahwa persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh

---

<sup>26</sup>Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber...*, 608.

manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja. Mental yang sedang labil karena pegawai tersebut sedang menghadapi persoalan-persoalan tertentu, lebih-lebih permasalahan tersebut cukup berat, maka hal ini sangat berpengaruh pada diri pegawai yang bersangkutan. Begitu pula perlakuan yang baik dan wajar kepada pegawai, amat berpengaruh besar terhadap produktivitas dibandingkan pemberian uang/gaji yang tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perhatian serta perlakuan terhadap unsur kemanusiaan dalam pekerjaan lebih menuntut pemecahan yang tinggi daripada pengoperasian perangkat-perangkat canggih sekalipun. Tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan berikutnya adalah meningkatkan disiplin kerja, hal ini dimaksudkan bahwa disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tempat kerjanya. Diketahui bahwa tidak semua pimpinan mampu atau berhasil dalam melakukan pemberian motivasi kepada pegawainya.<sup>27</sup>

Dengan mengikut sertakan pegawai dalam kelompok gugus kendali mutu, sedikit banyak mereka akan termotivasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi

---

<sup>27</sup>Kadarisman, *Manajemen Pengembangan...*,291-293.

kepada para karyawan adalah meningkatkan produktivitas dan efesien. Dalam kaitan ini dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja di tempat yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya. Apabila kondisi kerja dirasa menyenangkan, menyejukan, dan tidak bising, maka semua orang akan termotivasi untuk bekerja giat. Namun, kondisi kerja yang kacau balau, pengap gelap dan bising, akan menurunkan prestasi kerja yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas organisasi serta inefisiensi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan. Motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Bila motivasi lemah, maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi. Dengan kata lain, loyalitas tidak dapat diwujudkan bila para pegawai tidak mendapat motivasi untuk bekerja giat dalam organisasi. Oleh sebab itu motivasi sangat erat kaitanya dengan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Berbagai sebab rendahnya loyalitas pegawai antara lain:

1. Rendahnya motivasi kerja pegawai.
2. Struktur organisasi kurang jelas, sehingga tugas dan tanggung jawab kabur.
3. Rancangan pekerjaan kurang baik, sehingga dirasa kurang cukup menantang.

4. Rendahnya kualitas manajemen, yang terlihat pada kurangnya perhatian terhadap kepuasan masyarakat.
5. Rendahnya kemampuan kerja atasan, yang tidak dapat mendukung kerja sama tim.
6. Kurang terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir.
7. Sistem kompensasi yang kurang menjamin ketenangan kerja.
8. Waktu kerja yang kurang fleksibel.<sup>28</sup>

Berkaitan dengan Bahasan tentang faktor-faktor motivasi kerja ini, berikut dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: “motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas: 1) faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri; 2) faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.”

Bedasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini banyak terjadi pergolakan pegawai dari berbagai instansi. Munculnya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain. Semua itu telah menunjukkan terjadinya ketidakseimbangan dan ketidakharmonisan hubungan kerja antara organisasi dan pegawainya.

Ketidakharmisan tersebut merupakan gambaran adanya sesuatu yang tidak beres dalam organisasi, yaitu adanya rasa ketidakpuasan pegawai terhadap perlakuan buruk pemimpin organisasi. Bila organisasi tetap konsisten

---

<sup>28</sup>Ibid., 295-296.

memperlakukan pegawai dengan baik, memberikan hak-hak mereka dengan baik, tentu tidak timbul keresahan demikian yang bisa menimbulkan kerugian bagi kedua belah pihak. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya dengan tetap memberikan segala hak-hak mereka sesuai dengan peraturan yang berlaku. Begitu pula, dengan ketidakpuasan tersebut akan menimbulkan stress atau tekanan batin dan goncangan mental yang besar bagi para pegawai. Selanjutnya, dari sisi lain dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang tersebut antara lain:

- a) Kematangan pribadi
- b) tingkat pendidikan
- c) keinginan dan harapan pribadi
- d) Kebutuhan
- e) kelelahan dan kebosanan
- f) dan kepuasan kerja.<sup>29</sup>

Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi ini melibatkan faktor faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*). Berdasarkan uraian tersebut diatas, berikut dapat dikemukakan bahwa setiap kali kebutuhan pada tingkatan

---

<sup>29</sup>Ibid., 296-297.

paling rendah telah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis.

Pada tingkatan yang lebih rendah dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial untuk mengaktualisasikan diri. Adapun kebutuhan-kebutuhan suatu organisasi, antara lain kebutuhan fisiologis dasar, misalnya pakaian, makan, rumah, serta fasilitas-fasilitas dasar lain yang berguna untuk kelangsungan hidup karyawan. Selanjutnya, kebutuhan rasa aman misalnya lingkungan kerja yang aman dari segala macam gangguan berbentuk ancaman, keamanan jabatan, status kerja yang pasti, aman atas sarana maupun prasarana yang dipergunakan. Kebutuhan yang lain adalah kebutuhan untuk mencintai, serta menyayangi, misalnya berinteraksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, dan kesempatan yang diberikan guna menjalin hubungan yang akrab dengan pihak lain.

Selain yang tersebut diatas, juga kebutuhan untuk dihargai, misalnya pemberian penghargaan (*reward*) dan mengakui hasil karya individu. Terakhir, berupa kebutuhan aktualisasi diri misalnya kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat yang dimiliki. Dikarenakan bahwa setiap anggota organisasi berasal dari berbagai latar belakang, maka penting bagi setiap organisasi untuk melihat serta memahami harapan, kemampuan, serta keterampilan yang dimiliki setiap karyawan.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>Ibid., 306-307.

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).<sup>31</sup> Menurut Mitchel, bahwa kinerja karyawan itu memiliki beberapa aspek, antara lain:

## **6. Kualitas Kerja**

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, jika kualitas kinerjanya buruk, maka kinerjanya juga buruk. Oleh karena itu, apabila ingin meningkatkan kinerja seseorang, maka yang harus ditingkatkan terlebih dahulu adalah kualitas kerja karyawannya.

## **7. Ketepatan**

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya, didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja, akan menandakan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur bahwa seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena hal ini berhubungan dengan pemanfaatan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreativitas-kreativitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai banyak ide-ide inovatif.

## **8. Kapabilitas atau Kemampuan**

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya/kemampuannya. Seorang yang mempunyai kemampuan yang baik, maka akan

---

<sup>31</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan ...*, 67-68.

dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan tidak mudah menyerah. Segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

## 9. Komunikasi

Seorang yang kinerjanya baik, mereka akan mampu untuk berkomunikasi dengan baik dan supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, ataupun dengan teman sejawat. Jika segala hal dapat dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.<sup>32</sup>

## E. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Isma Iddatur Rofiqoh “Analisis Kinerja Karyawan Dalam Melayani Anggota Pembiayaan Pada BMT Pahlawan Tulungagung”, Institut Agama Islam Negeri Tulungagung tahun 2018. Rumusan masalah: Bagaimana kinerja karyawan dalam melayani anggota pembiayaan di BMT Pahlawan Tulungagung? Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung yaitu mampu mempunyai sikap amanah artinya bahwa kita seorang karyawan berperan untuk memberikan layanan yang memuaskan kepada seorang nasabah dan mempunyai sikap profesional.<sup>33</sup> Persamaan dengan penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai kinerja karyawan sedangkan perbedaannya dengan penelitian ini meneliti tentang faktor-faktor yang mendukung kinerja karyawan.

---

<sup>32</sup> Nyowani Tri Wahyuni, *Pengaruh Motivasi dan Training Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPRS Karya Mugi Sentosa Trenggalek dan BPRS Tanmiya Artha Kediri*, skripsi (Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2016), 42-43.

<sup>33</sup> Isma Iddatur Rofiqoh, *Analisis Kinerja Karyawan Dalam Melayani Anggota Pembiayaan Pada BMT Pahlawan Tulungagung*, skripsi, (Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018)



Hevi Prima Yunita “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung”, Institut Agama Islam Negeri Tulungagung tahun 2018. Rumusan masalah: Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung? Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung dengan cara memberikan motivasi secara langsung dan tidak langsung oleh manager, serta melalui metode pengembangan yaitu pendidikan, pelatihan pengembangan karir yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan kinerja karyawan.<sup>34</sup> Persamaan dengan penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai kinerja karyawan sedangkan perbedaannya terletak pada variabel penelitiannya.

Lusiana “Penerapan Komunikasi Organisasi dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di BMT Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Cabang Pembantu Kanigoro Blitar”, Institut Agama Islam Negeri Tulungagung tahun 2016. Rumusan masalah: Bagaimana peningkatan kinerja karyawan setelah adanya penerapan komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi budaya organisasi BMT UGT sidogiri capem Blitar? Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan setelah adanya penerapan komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi di BMT UGT Sidogiri capem Kanigoro

---

<sup>34</sup> Hevi Prima Yunita, *Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung*, Skripsi (Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018)

Blitar ini sangat besar terbukti dengan pekerjaan yang dijalankan karyawan terlaksana lebih efektif lagi, lebih disiplin dengan datang tepat waktu, meningkatkan tanggung jawab karyawan, tugas-tugas yang diberikan terlaksana dengan baik dan selesai pada waktunya.<sup>35</sup> Persamaan dengan penelitian ini terletak pada persamaan mengenai pembahasan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya dengan penelitian ini meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Nilam Sari Ningsih “Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru”, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau tahun 2016. Rumusan masalah: Bagaimanakah peranan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru? Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.<sup>36</sup> Persamaan dengan penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada metode pendekatan penelitian dan variabelnya.

Fendi Kristanto “Pengaruh kinerja karyawan terhadap minat nasabah di BMT Harapan Umat Tulungagung”, hasil penelitian menunjukkan dari analisis

---

<sup>35</sup>Lusiana, *Penerapan Komunikasi Organisasi dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di BMT Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Cabang Pembantu Kanigoro Blitar*, Skripsi, (Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2016)

<sup>36</sup>Nilam Sari Ningsih, *Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru*, Skripsi, (Pekanbaru: UINSUSKA, 2016)

secara bersama-sama dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan variabel efektifitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat nasabah, variabel tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat nasabah, variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat nasabah, variabel inisiatif tidak berpengaruh signifikan terhadap minat nasabah. Persamaan dengan penelitian saya terletak pada pembahasan mengenai efektifitas kinerja karyawan sedangkan perbedaanya terletak pada metode pendekatan penelitian.<sup>37</sup>

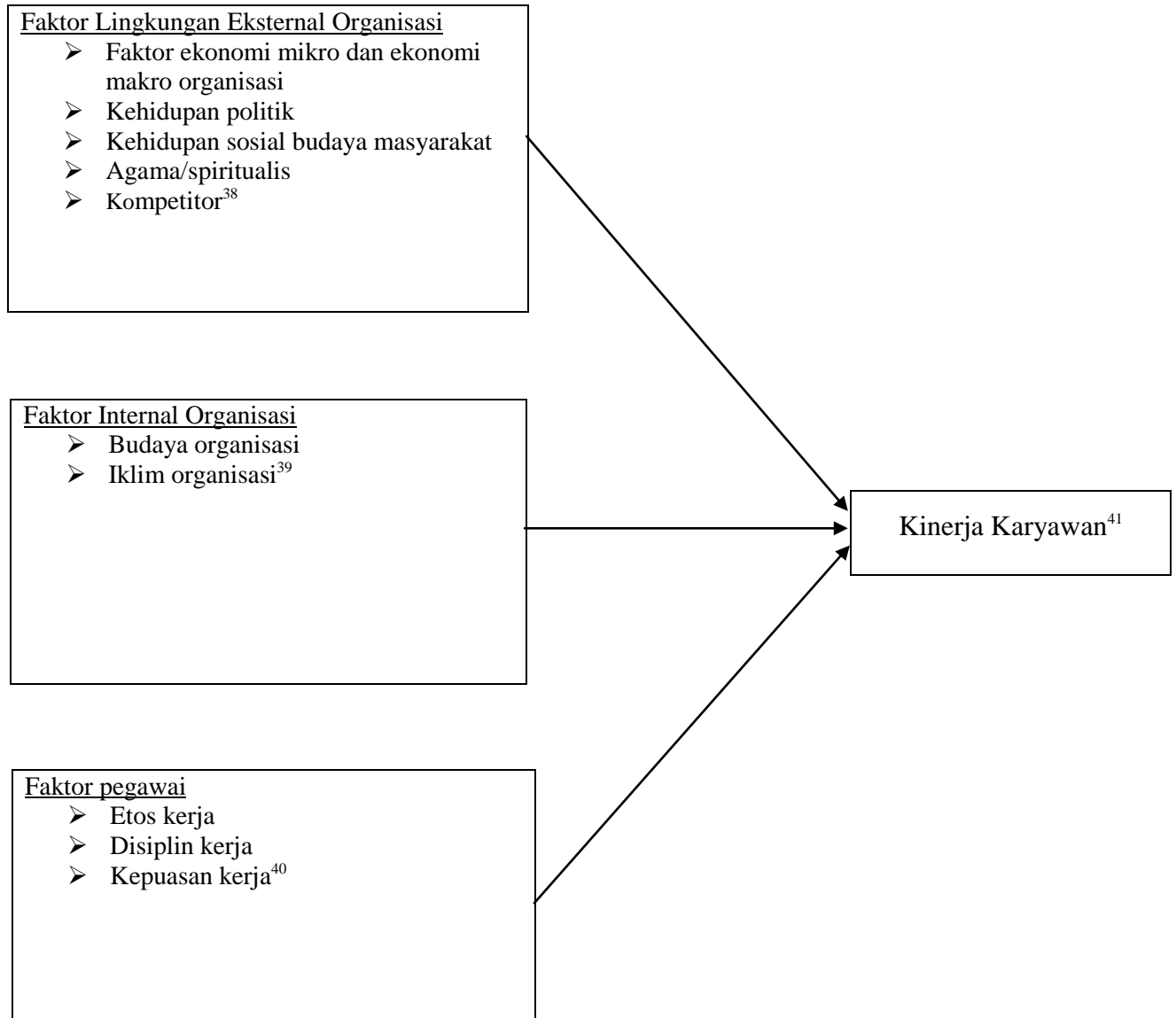
#### **F. Kerangka Berfikir**

Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan terkait dengan kreativitas dan inovasi produk, maka dapat digambarkan dengan kerangka konseptual sebagai berikut:

---

<sup>37</sup>Fendi Kristanto, *Pengaruh kinerja karyawan terhadap minat nasabah di BMT Harapan Umat Tulungagung*, skripsi, (Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2014).

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian**



<sup>38</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 272

<sup>39</sup> Ibid.,275

<sup>40</sup> Ibid.,276-279

<sup>41</sup> Ibid.,272