

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KAJIAN TEORI

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi . Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Sumber Daya Manusia akan berjalan dengan efektif apabila dikembangkan dan didorong oleh kebijakan yang konsisten akan mendorong munculnya komitmen. Akibatnya kemauan karyawan akan berkembang untuk bertindak lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan kepentingan organisasi untuk meraih keunggulan. Hal ini mencakup kegiatan seperti SDM, tanggung jawab sosial organisasi, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.¹

1. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa inggris sering disepadankan

¹Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta: 2013), Hal 28

dengan *motivation* yang berarti pemberian, motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.² Karyawan yang memiliki status dan pengakuan di tempat kerja, akan berdampak pada semangat bekerja, dan akhirnya akan meningkatkan kinerja. Capaian dari target yang ditetapkan semakin kuat untuk mencapainya. Faktor demikian akan berdampak pada kepuasan karyawan. Sebagaimana pendapat Siswanto, motivasi adalah bagian integral dan hubungan perburuhan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia.

Tujuan motivasi adalah menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu, sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Selain itu, motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau *moves*, mengarah dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.³ Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi perusahaan, terutama manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu

² George Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), Hal 131

³ Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, Cetakan Baru, 1989), Hal 243

pula motivasi dalam perusahaan dalam rangka peningkatan produksi dan penekanan biaya melalui sikap dan tingkah laku karyawan.⁴ Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras, sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu: kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, dan apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian perusahaan.⁵

b. Pandangan tentang Motivasi

Terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, namun sejumlah pandangan yang di anggap paling penting dalam motivasi adalah:

1). Model Tradisional

Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pegawai. Lebih banyak memproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa “para pegawai pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang”. Pendekatan ini dalam banyak situasi tergolong efektif. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, pegawai yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat

⁴Sri Purwati, *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Anindiya Mitra Internasional*, (Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan), Hal 171

⁵Eitzhal Rivai, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), Hal 618

dikurangi. Lebih lanjut manajer mengurangi besarnya upah insentif pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan pegawai akan mencari keamanan atau jaminan kerja daripada kenaikan upah kecil dan sementara.

2). Model Hubungan Manusiawi

Banyak praktik manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Manajer dapat memberikan motivasi kepada bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat berguna dan penting. Semisal para karyawan diberikan berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Sebagai hasilnya, para pegawai diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk pegawai tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.⁶

3). Model SDM

⁶Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), Hal 202

Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan. Tetapi juga kebutuhan untuk berpartisipasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.⁷

c. Sumber Motivasi

Sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

1). Motivasi Intrinsik

Yang di maksud motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu di rangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itu sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya.

⁷ Ibid, Hal 203

2). Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak terkait dengan dirinya. Ada dua faktor di dalam organisasi (faktor Eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain: a). Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri. b). Faktor ksehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.⁸

Dilingkungan suatu organisasi atau perusahaan kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik, Kondisi ini disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri karyawan, sementara kondisi kerja disekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.⁹

d. Teori Motivasi

Ada beberapa macam teori motivasi, diantaranya:

⁸ Ibid, Hal 175-176

⁹ Hadari Nawawi, *Manasjemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University, Press, 2011), Hal 359

1). Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*)

Teori motivasi Maslow dinamakan “...*A theory of human motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar dari teori ini adalah: a). Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba. b). Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator, dan; c). Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.¹⁰

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu:

- a). Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.

¹⁰ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013s), Hal 176

- b). Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c). Kebutuhan untuks rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d). Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e). Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.¹¹

Jika kebutuhan-kebutuhan sebelumnya telah terpuaskan secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi tuntutan yang dominan. Jadi, terhadap pencapaian kebutuhan-kebutuhan tersebut di atas individu yang bersangkutan bergerak secara hierarkis. Dari aspek motivasi, teori mengatakan bahwa meskipun tak ada satu pun kebutuhan yang terpuaskan sepenuhnya, tetapi kebutuhan yang telah terpuaskan secara substansial tidak akan lagi menimbulkan motivasi. Maslow telah memisahkan lima kebutuhan ini ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan-kebutuhan

¹¹Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), Hal 206

fisiologis dan rasa aman digambarkannya sebagai urutan yang lebih rendah, sedangkan cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan-kebutuhan urutan paling tinggi.¹²

Gambar 1.2 Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow¹³



2). Teori Kebutuhan Berprestasi

Motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Orang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum, yaitu:

- a) Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan yang moderat,
- b) Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya.

¹²Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), Hal 184

¹³Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), Hal 95

c) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.¹⁴

Selain itu ada 3 motivasi yang paling menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidup, yaitu:

a) *Achievement Motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan kearah standard excellence.

b) *Affiliation motivation*, motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.

c) *Power Motivation*, motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain.¹⁵

3). Teori *Clyton Alderfer* (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = *Existence* (kebutuhan dalam eksistensi) R =

¹⁴ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*,...Hal 178

¹⁵ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *manajemen sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), Hal 194

Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), *G = Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

- a) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya,
- b) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan,
- c) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

4).*Teori Herzberg* (Teori Dua Faktor)

Model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivational adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.¹⁶

Faktor *motivasional* antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam

¹⁶ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*,...Hal 179

karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor – faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan – rekan sekerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori *Herzberg* ialah menghitung dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat *intrinsik* atautkah yang bersifat *ekstrinsik*.

5). Teori Keadilan

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghasilkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- a). seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar,
- atau b). mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu:

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.

- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang dikualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
 - c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis.
 - d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.
- 6). Teori penetapan tujuan (*Goal Setting theory*)

Penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni : (a) tujuan–tujuan yang mengarahkan perhatian (b) tujuan–tujuan yang mengatur upaya (c) tujuan–tujuan untuk meningkatkan persistensi dan (d) tujuan–tujuan untuk menunjang strategi–strategi dan rencana–rencana kegiatan.¹⁷

Setiap karyawan yang memahami dan menerima tujuan organisasi atau perusahaan, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang baik dan efektif serta efisien.¹⁸

7). Teori *Victor H. Vroom* (Teori Harapan)

Motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya

¹⁷ Ibid, Hal 179-180

¹⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University, Press, 2011), Hal 357

akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

8). Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Secara sederhana dapat digambarkan bahwa apabila SDM dapat diberdayakan dengan optimal, maka motivasi untuk berprestasi dalam pekerjaan yang diembannya akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya. Ada hubungan kausalitas saling mempengaruhi antara motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM.¹⁹

e. Jenis – Jenis Motivasi

Jenis – jenis motivasi yaitu :

1). Motivasi positif (*insentif positif*)

Memotivasi dengan memberikan hadiah kepada mereka ataupun diri sendiri yang termotivasi untuk berprestasi baik dengan motivasi positif. Semangat seseorang individu yang termotivasi tersebut akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik–baik.

¹⁹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*,...Hal176-182

2). Motivasi negatif (*insentif negatif*)

Memotivasi dengan memberikan hukuman kepada mereka ataupun diri sendiri yang berprestasi kurang baik atau berprestasi rendah. Dengan memotivasi negatif ini semangat dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena takut akan hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.²⁰

f. Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah : pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras karena dorongan untuk menghasilkan suatu target sesuai yang telah mereka tetapkan.²¹

²⁰Hasibuan. M, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), Hal 178

²¹ Iskak Asep dan Hendri Tanjung, *Manajemen Motivasi*, (Jakarta: PT Gramedia, 2004), Hal 16

2. Sikap

a. Pengertian Sikap

Sikap (*attitudes*) ialah sesuatu yang kompleks, yang bisa didefinisikan sebagai pernyataan–pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, atau penilaian–penilaian mengenai objek, manusia, atau peristiwa–peristiwa. Sikap yang kompleks ini dapat lebih mudah dimengerti dengan mengenal adanya tiga komponen yang berbeda dalam setiap sikap tertentu, yaitu komponen kognitif, afektif, dan kecenderungan perilaku. Komponen–komponen ini menggambarkan kepercayaan, perasaan, dan rencana tindakan dalam berhubungan dengan orang lain.²²

Sikap adalah keadaan siap mental yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang–orang, obyek–obyek, dan situasi–situasi dengan siapa ia berhubungan.²³ Sikap atau determinasi perilaku berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

b. Jenis Sikap

Ada tiga jenis sikap manusia :

- 1). Kognitif yaitu yang berhubungan dengan gejala mengenal fikiran. Ini berarti berwujud pengolahan, pengalaman dan keyakinan serta

²²Makmuri Muklas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), Hal 151

²³ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), Hal 211

harapan- harapan individu tentang obyek atau kelompok obyek tertentu.

- 2). Afektif atau sering disebut faktor emosional yaitu proses yang menyangkut perasaan-perasaan tertentu seperti ketakutan, kedengkian, simpati, antipati dan sebagainya yang ditujukan kepada obyek-obyek tertentu.
- 3). Psikomotorik atau konatif yakni proses tendensi atau kecenderungan untuk berbuat sesuatu obyek. Misalnya: kecenderungan memberi pertolongan, menjauhkan diri dan sebagainya.²⁴

c. Sifat Sikap

Sikap dapat pula bersifat positif dan dapat bersikap negatif;

- 1). Sikap positif kecenderungan tindakan adalah mendekati, menyenangkan, mengharapkan objek tertentu.
- 2). Sikap negatif terdapat kecenderungan untuk menjauhi, menghindari, membenci, dan tidak menyukai objek tertentu.²⁵

d. Pembentukan Sikap

Proses pembentukan sikap berlangsung secara bertahap. Proses belajar dapat terjadi karena pengalaman-pengalaman pribadi dengan obyek tertentu (obyek, benda, peristiwa) dengan cara menghubungkan obyek tersebut dengan pengalaman-pengalaman lain. Sebagian besar sikap dibentuk melalui campuran dari cara-cara tersebut diatas.

- 1). Pengalaman pribadi

²⁴Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), Hal 162

²⁵H. Purwanto, *Pengantar Perilaku Manusia untuk Keperawatan*, (Jakarta: EGC),

Pengalaman pribadi diperoleh dalam pembentukan sikap dengan melakukan kontak langsung dengan obyeknya. Pengalaman-pengalaman pribadi biasanya memiliki dampak pertama pada komponen kognitif dari sikapnya

2). Asosiasi

Memindahkan obyek lama ke obyek yang baru sehingga obyek lama seluruhnya akan menuju ke obyek baru dan asosiasi akan membentuk sikap karyawan yang baru.

3). Proses belajar sosial

Sumber pembentukan sikap yang umum terjadi dan kuat sifatnya adalah proses belajar sosial. Sikap dapat dipengaruhi oleh informasi yang diberikan orang lain yang telah memiliki dan membentuk sikap tertentu terhadap obyek tersebut.²⁶

a. Berbagai Tingkatan Sikap

Sikap terdiri dari berbagai tingkatan, yakni

1). Menerima (receiving)

Menerima diartikan bahwa orang (subyek) mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan (obyek).

2). Merespon (responding)

Memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi sikap karena merupakan suatu usaha untuk menjawab pertanyaan atau

²⁶ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2005), Hal. 151 - 155

mengerjakan tugas yang diberikan. Terlepas dari pekerjaan itu benar atau salah adalah berarti orang tersebut menerima ide itu.

3). Menghargai (valuting)

Mengajak orang lain untuk mengerjakan atau mendiskusikan dengan orang lain terhadap suatu masalah adalah suatu indikasi sikap tingkat tiga.

4). Bertanggung jawab (responsible)

Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang telah dipilihnya dengan segala resiko adalah mempunyai sikap yang paling tinggi.²⁷

b. Faktor-faktor yang Menyebabkan Perubahan Sikap

Faktor-faktor yang menyebabkan perubahan sikap adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor intern, adalah faktor yang terdapat dalam pribadi manusia itu sendiri. Faktor ini berupa *selectivity* atau daya pilih seseorang untuk menerima dan mengolah pengaruh-pengaruh yang datang dari luar.
- 2) Faktor ekstern, yaitu faktor yang terdapat diluar pribadi manusia. Faktor ini berupa interaksi sosial diluar kelompok. Misalnya interaksi antara manusia dengan hasil kebudayaan manusia yang sampai padanya melalui alat-alat komunikasi, seperti: surat kabar, radio, televisi, majalah dan sebagainya.

Pembentukan dan perubahan sikap tidak terjadi dengan sendirinya. Sikap terbentuk dalam hubungannya dengan suatu obyek, orang,

²⁷Saifudin Azwar, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010)

kelompok, lembaga, nilai, melalui hubungan antar individu, dalam kelompok, komunikasi surat kabar, buku poster, radio dan sebagainya. Terdapat banyak kemungkinan yang mempengaruhi timbulnya sikap. Lingkungan yang terdekat dengan kehidupan sehari-hari banyak memiliki peranan. Keluarga yang terdiri dari: orang tua, saudara-saudara dirumah memiliki peranan penting. Ada 3 hal yang paling penting dalam pembentukan sikap, yaitu: a. media massa b. kelompok sebaya c. kelompok yang meliputi: lembaga sekolah, lembaga keagamaan, organisasi kerja, dan sebagainya.²⁸

c. Sikap Pribadi yang Menghambat Motivasi

Faktor-faktor yang menghambat motivasi bukan hanya berasal dari luar, tetapi juga dari dalam diri sendiri. Ada beberapa nilai keyakinan, budaya dan kebiasaan yang menghambat motivasi, diantaranya adalah khurafat dan takhayul, tak akan lari gunung dikejar, alon-alon waton kelakon, gampang (bagaimana nanti sajalah), nrimo (fatalistis), mangan ora mangan pokoke ngumpul, menganggap kerja kasar itu hina, dan jimat atau maskot.²⁹

1. Manajer (Kepemimpinan)

Kepemimpinan adalah proses yang sangat penting dalam setiap organisasi, karena kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Jika perusahaan , rumah sakit,

²⁸Abu Ahmadi, *Perilaku Sosial*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2002), Hal. 171 - 172

²⁹Ishak Arep dan Hendri Tanjung, *Manajemen Motivasi* (Jakarta : PT Gramedia, 2004), Hal.

universitas, atau tim atletik mengalami kesuksesan, direktur, rektor, atau pelatih yang memperoleh acungan jempol. Tetapi sebaliknya, kalau terjadi kegagalan, mereka pulalah yang memperoleh teguran, kritik, atau bahkan diganti. Jadi, salah satu elemen pokok yang menjadi perhatian setiap organisasi adalah bagaimana caranya untuk menarik, melatih, dan mempertahankan orang-orang yang akan menjadi pemimpin-pemimpin yang efektif. Sudah jelas bahwa posisi pemimpin dapat memberikan keuntungan-keuntungan ekonomis yang lumayan. Dalam beberapa organisasi atau perusahaan puncak dapat menerima penghasilan 10-15 kali lipat dari penghasilan para karyawan tingkat terbawah.³⁰ Definisi paling umum dari manajer adalah seorang yang bekerja dengan atau melalui orang lain, melalui kegiatan mengkoordinasi berbagai aktifitas pekerjaan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas utama manajer adalah mengkoordinasi. Walaupun nampak sederhana, namun dalam implementasinya kegiatan mengkoordinasi memerlukan kemampuan yang cukup kompleks.³¹

Definisi pemimpin adalah orang yang mampu memengaruhi orang lain sekaligus memiliki wewenang manajerial. *To lead* adalah sama dengan *to influence*, lalu kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok (*team*, *staff*, karyawan, atau semua *stakeholders*) menuju tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan selalu menjadi isu yang sangat

³⁰Bulaksumur, Anggota IKAPI, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), Hal 314-319

³¹Oxford English Dictionary, Stephen, Robbins dan Mary Coulter. *Management*. NJ: Prentice Hall, 2007. Hal 378

diperhatikan dari awal orang-orang bergabung ke dalam suatu usaha untuk mencapai sesuatu. Beberapa peneliti yang menyusun teori kepemimpinan memfokuskan penelitiannya pada pemimpin (teori karakteristik) dan cara pemimpin itu berinteraksi dengan anggota kelompoknya (teori perilaku).³²

a. Teori Karakteristik

Riset kepemimpinan awalnya berfokus pada ciri-ciri (karakter) pemimpin yang mungkin digunakan untuk membedakan pemimpin dan non-pemimpin. Ada eban karakter yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif, yaitu:

1. Dorongan. Pemimpin adalah orang-orang yang memiliki tingkat usaha (dorongan) yang tinggi. Mereka kehendak yang kuat untuk pencapaian prestasi. Memiliki ambisi positif, energi yang berlimpah, tak kenal lelah dalam berkegiatan, dan menunjukkan inisiatif dalam banyak hal.
2. Kehendak untuk memimpin. Pemimpin adalah orang yang mempunyai karakter dan kehendak yang kuat untuk memengaruhi dan memimpin orang lain. Mereka menunjukkan kemauan dalam mengemban tanggung jawab, meskipun pekerjaan atau tugas yang diemban berbahaya atau berisiko.
3. Kejujuran dan integritas. Pemimpin mempunyai keinginan untuk membangun hubungan saling mempercayai dan dengan memberi

³²Rhenald Kasali, *Modul Kewirausahaan*,(Jakarta: PT Mizan Publika, 2010), Hal 87

teladan dan menunjukkan konsistensi yang tinggi antara perkataan dan perbuatan.

4. Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu-ragu dalam bertindak. Pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan dirinya untuk meyakinkan para pengikutnya tentang kebenaran sasaran dan keputusannya.
5. Kecerdasan. Pemimpin adalah orang yang cerdas dan berpengetahuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan informasi. Mereka harus mampu menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
6. Pengetahuan terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang banyak hal, mulai dari perusahaan, industri, dan hal-hal teknis. Pengetahuan yang luas membuat pemimpin dapat membuat keputusan yang cermat.

b. Teori Perilaku

Teori perilaku menjelaskan efektivitas perilaku yang membedakan seorang pemimpin yang efektif dengan orang-orang lain yang tidak efektif. Ada empat studi perilaku utama yang perlu kita ketahui, yaitu:

1. Studi *leadership* dari Universitas Iowa. Kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan dengan cara yang demokratis.

2. Studi *leadership* dari Ohio State. Pemimpin tinggi-tinggi (dalam pertimbangan dan pengadaan struktur) mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi, tapi tidak dalam semua situasi.
3. Studi *leadership* dari Universitas Michigan. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
4. Kisi-kisi manajerial. Pemimpin berkinerja sangat baik jika gayanya 9,9 (perhatian yang tinggi atas produksi dan perhatian atas manusia atau bawahan).³³

2. Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith menyatakan bahwa: “*Performance is output derives from processes, human otherwise*”. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Maier menyatakan bahwa “Penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan”. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku,

³³Ibid, Hal 89

dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.³⁴

Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.³⁵

b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *Performance indicators* kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diambil, indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang protektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak di capai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Kinerja memerlukan adanya

³⁴Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis...*, Hal. 196

³⁵Moh. Pabundu Tika, *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan ...*, Hal. 121

dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut oleh Jersey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut:³⁶

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbedayang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk di capai. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin di capai dimasa 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.

2. 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 tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apanila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

³⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja- Edisi Kelima*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), Hal

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

4. Alat atau Sarana

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

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjelaskan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan

baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. 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 dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. 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.³⁷

³⁷Ibid, Hal 87

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- 1) Faktor Kemampuan, Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan 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 akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor Motivasi, ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang karyawan juga harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai “Modal dan Kreatif”. Modal singkatan dari M = mengolah, O = otak, D = dengan, A = aktif, L= lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K = keinginan maju, R= rasa ingin tahu tinggi, E = energik, A = analisis sistematis, T = terbuka dari kekurangan, I = inisiatif yang tinggi, dan P = pikiran luas. Dengan demikian pegawai mampu mengolah

otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, sistematis, terbuka untuk menerima kekurangan, dan inisiatif yang tinggi serta pikiran yang luas.

Ada 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

- a). Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b). Berani mengambil risiko
- c). Memiliki tujuan yang realitas
- d). Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasi tujuannya
- e). Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f). Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.³⁸

d. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

³⁸Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung :PT Remaja Rosdakarya, 2001), Hal 67 - 68

- 1) Kuantitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- 2) Kualitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapaian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- 3) Kemandirian, yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
- 4) Inisiatif, yaitu berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- 5) Adaptabilitas, yaitu berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi.
- 6) Kerjasama, yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.³⁹

³⁹Donni Junni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*,...
Hal 271

e. Penilaian Kinerja

Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan yang produktifitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai standar ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Namun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias penilaian. Biasanya penilaian tersebut, bisa menghasilkan hasil penelitian yang tidak cermat dan tidak tepat sasaran bagi perusahaan.

Sedangkan di sisi yang lain, perusahaan harus memperoleh informasi yang memadai terkait dengan kinerja karyawannya. Sebagai bahan pertimbangan bagi keputusan-keputusan strategi perusahaan, baik terkait dengan kebijakan umum perusahaan, maupun terkait dengan kebijakan pengembangan SDM. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Proses penilaian kinerja diantaranya:

- 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

- 2) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.
- 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

f. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- 1) *Performance Improvement*, Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation Adjustment*, Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement Decision*, Menentukan promosi, transfer dan demotion.

- 4) *Training and Development Needs*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Carrer Planning and Development*, memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- 6) *Staffng Process Deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- 7) *Informational Inaccuraices and job Design Error*, membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang *informasi job-analysis, job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- 8) *Equal Employment Opportunity*, menentukan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- 9) *External Challenges*, kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti: keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain sebagainya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan. Namun, dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini kan kelihatan, sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
- 10) *Feedback*. memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Jadi intinya tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk menggali kelemahan dan kekuatan, sehingga proses untuk memotivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.⁴⁰

3. Perbankan

a. Sejarah Perbankan di Indonesia

Usaha perbankan itu sendiri baru dimulai dari zaman Babylonia, kemudian dilanjutkan ke zaman Yunani Kuno dan Romawi. Namun, pada saat itu tugas utama bank hanyalah sebagai tempat tukar menukar uang. Seriring dengan perkembangan perdagangan dunia, perbankan pun semakin pesat karena dunia perbankan tidak terlepas dari perkembangan perdagangan. Perkembangan perdagangan semula hanya di daratan Eropa dan akhirnya menyebar ke Asia Barat. Bank bank yang sudah terkenal pada saat itu di Benua Eropa adalah Bank Venesia tahun 1171, kemudian menyusul bank of Genoa dan Bank of Barcelona 1320. Sebaliknya perkembangan perbankan di daratan Inggris baru dimulai pada abad ke -16. Namun, karena Inggris yang begitu aktif mencari daerah perdagangan yang kemudian dijajah, maka perkembangan perbankan ikut dibawa ke negara jajahannya.

⁴⁰Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis...*, hal. 197-198

Sejarah perkembangan perbankan di Indonesia tidak terlepas dari zaman penjajahan Hindia-Belanda. Pada saat itu terdapat beberapa bank yang memegang peranan penting di Hindia-Belanda. Di zaman kemerdekaan, perbankan di Indonesia bertambah maju dan berkembang lagi. Beberapa Bank Belanda dinasionalisasi oleh Pemerintah Indonesia.

b. Pengertian Bank dan Jenis Bank Menurut Fungsinya

Bank adalah sebuah tempat diaman uang disimpan dan dipinjamkan. Menurut Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Menurut Kasmir, pengertian bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Sehingga berbicara mengenai bank tidak terlepas dari masalah keuangan.

Menurut Undang-Undang Pokok Perbankan Nomor 10 Tahun 1998, jenis perbankan menurut fungsinya, terdiri dari:

1). Bank Sentral

Adalah bank yang memiliki tugas untuk mengatur peredaran uang, mengatur pengerahan dana-dana, mengatur perbankan, mengatur perkreditan dan lain sebagainya.

2). Bank Umum

Adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya, berdasarkan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

3). Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah.

Dari pengertian di atas dapat dijelaskan secara lebih luas lagi bahwa bank merupakan perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan.

c. Fungsi Perbankan

Terdapat empat fungsi utama jasa keuangan terutama bank bagi perekonomian. Pertama adalah menyediakan uang, kedua adalah sebagai intermediasi keuangan, ketiga sebagai tempat penyedia sarana pemerintah dan pendistribusian resiko dalam perekonomian, Keempat sebagai salah satu bagian dari instrument kebijakan penstabilan perekonomian. Aktivitas intermediasi keuangan yang dapat kita baca adalah kemampuan perbankan dalam memobilisasi

dana masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan atau kredit.

Fungsi Utama dari bank adalah menyediakan jasa menyangkut penyimpanan nilai dan perluasan kredit. Evolusi bank berawal dari tulisan dan berlanjut sampai sekarang, dimana bank sebagai institusi yang memegang lisensi bank. Lisensi bank diberikan oleh otoriter supervise keuangan dan memberikan hak untuk melakukan jasa perbankan dasar, seperti menerima tabungan dan memberikan pinjaman. Yang pada mulanya kata bank berasal dari bahasa italia yang berarti banca atau uang. Biasanya bank menghasilkan keuntungan dari biaya transaksi atas jasa yang diberikan dan bunga dari pinjaman. Adapun kegiatan antar bank yang dilakukan antara lain: Memberikan pinjaman berkelompok dan Kliring, dimana utang-piutang antar bank diperhitungkan.

B. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian Wulandari ini metode penelitiannya menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan analisisnya dengan analisis kualitatif. Dari analisis tersebut dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dipertimbangkan karyawan dalam kinerja adalah faktor gaji, faktor pertama yang memotivasi karyawan dalam kinerjanya. Kedua adalah faktor tunjangan, ketiga adalah faktor Jaminan dalam pekerjaan, keempat adalah faktor kemajuan karir atau pengembangan diri, kelima adalah faktor penghargaan bagi yang berprestasi

yang diberikan pihak BMT dan yang keenam adalah faktor hubungan interpersonal. Dari keenam faktor yang dipertimbangkan karyawan, faktor utama atau dominan yang paling dipertimbangkan karyawan dalam kinerja, faktor hubungan interpersonal yang dimaksudkan adalah mengadakan pengajian setiap bulannya dan rekreasi setiap bulannya.⁴¹ Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah pada variabel yang kedua yaitu tentang sikap, dalam penelitian ini penulis mengambil sikap sebagai salah satu permasalahan yang sedang dikaji.

Penelitian Natalia, tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh sikap kerja yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Marga Silima di Jakarta. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif menggunakan program aplikasi spss versi 14.00. Dari analisis tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Marga Silima di Jakarta. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Marga Silima di Jakarta dinyatakan benar dan dapat diterima.⁴² Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah dalam penelitian ini yang mempengaruhi kinerja adalah sikap kerja, sedangkan

⁴¹ Siska Istik Wulandari, *Faktor-faktor motivasi yang dipertimbangkan karyawan dalam kinerja pada BMT Ar-Rahman Kedungwaru Tulungagung*, STAIN Tulungagung, 2009

⁴² Natalia, *Penaruh sikap kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Marga Silima Jakarta*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

dalam penelitian yang penulis lakukan itu yang mempengaruhi kinerja adalah sikap manajer.

Penelitian Wahyuni, metode yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Tujuannya adalah untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan untuk menguji motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPRS Karya Mugi Sentosa Trenggalek dan BPRS Tanmiya Artha Kediri. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPRS Karya Mugi Sentosa Trenggalek dan BPRS Tanmiya Artha Kediri.⁴³ Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah pada variabel yang berbeda. Kalau penelitian ini variabelnya yaitu motivasi, sikap manajer dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian di atas variabelnya yaitu motivasi, pelatihan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian Baloch, bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja dan desain pekerjaan, teknik pekerjaan, motivasi tempat kerja, lingkungan fisik, kepemimpinan dan komunikasi gaya, penghargaan dan pengakuan. Analisis juga difokuskan untuk menarik kesimpulan dari hubungan kepuasan kerja dan keinginan berpindah berdampak produktivitas. Hasil penelitian ini adalah organisasi akhirnya keseluruhan lebih lanjut untuk efek ini juga dapat menyebabkan lebih pengeluaran pada perekrutan dan pelatihan

⁴³Nyowani. Tri Wahyuni, *Pengaruh motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada BPRS Karya Mugi Sentosa Trenggalek dan BPRS Tanmiya Artha Kediri*, IAIN Tulungagung, 2014

penggantian baru, selain negatif mempengaruhi pada pelayanan dan produktivitas. Oleh karena itu, kepuasan kerja menunjukkan bagaimana konten individu adalah dengan pekerjaannya. Orang-orang bahagia berada di pekerjaan mereka, semakin puas mereka. Kepuasan kerja adalah tidak sama dengan motivasi, meskipun dapat diukur dengan tingkat dan besarnya kinerja. Desain pekerjaan, lingkungan kerja dan input individu adalah faktor utama yang mempengaruhi tingkat dan derajat motivasi, produktivitas kerja efektifur.⁴⁴ Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah perbedaan variabel yaitu penelitian ini lebih mengutamakan pada variabel motivasi, sikap manajer dan kinerja karyawan.

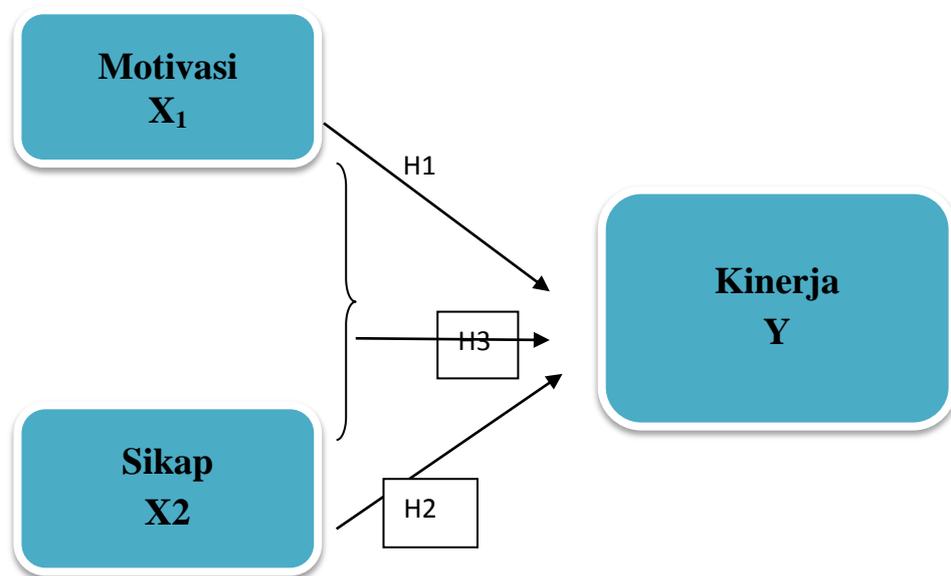
C. KERANGKA KONSEPTUAL

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi dan Sikap Manajer terhadap Kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Tulungagung”. Variabel penelitiannya: Motivasi (X1), Sikap (X2) dan Kinerja (Y). Rumusan masalahnya: 1). Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung? 2). Apakah sikap manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung? 3). Apakah motivasi dan sikap manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung?.

Berikut dikemukakan kerangka konseptual penelitian dengan judul penelitian di atas:

⁴⁴Qadar. Bakhsh Baloc, *Effects of Job Satisfaction On Employees Motivation & Turn over Intentions(From Review of the Related Literature)* Qurtuba University, D.I.Khan. Email: qbuzdar@yahoo.com

Gambar 1.3 Skema Kerangka Penelitian



H1 didasarkan pada teorinya Abraham Maslow dalam bukunya Donni Junni Priansa judul Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia 2014 serta penelitian terdahulunya Wulandari.

H2 didasarkan pada teorinya Azwar dalam bukunya Saifudin Azwar judul Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya 2010 serta penelitian terdahulunya Nyowani.

H3 didasarkan pada bukunya Wibowo judul Manajemen Kinerja- Edisi kelima dan 2007 penelitian terdahulunya natalia.

D. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam

bentuk kalimat pertanyaan.⁴⁵ Hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran dari penelitian. Penelitian Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh yang tidak signifikan antara motivasi dan sikap manajer terhadap kinerja di Bank Syariah Mandiri Tulungagung
2. Adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi dan sikap manajer terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. X_1 : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Tulungagung
- b. X_2 : Diduga sikap berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung
- c. X_1 dan X_2 : Diduga motivasi dan sikap berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung

⁴⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hal 51