

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, penulis merujuk pada beberapa penelitian terdahulu yang penulis anggap memiliki relevansi pada komponen-komponen penelitian dan dapat menjadi pendukung dalam menyusun penelitian ini, yang terdiri atas lima (5) jurnal nasional dan tiga (3) jurnal internasional. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut dirujuk dalam prosesi penyusunan yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung ”. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa penelitian terdahulu yang penulis manfaatkan sebagai referensi pendukung dalam menyusun penelitian ini:

1. Eric Aryco melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. BCA Syariah Semarang). Pada penelitian kuantitatif ini, diperoleh data melalui kuisioner oleh 32 sampel, diuji pada uji kualitas data, uji normalitas, uji multikolonieritas, heteroskedastisitas dan uji kelayakan model, analisis regresi dan uji statistik t. Variabel X penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2). Lingkungan Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi (Y). Berdasarkan penelitian yang dilakukannya, Rahmi Yuliana menyimpulkan bahwa, variabel kepemimpinan memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang terlihat dari adanya hubungan baik antara posisi-posisi di PT. Bank BCA Syariah Semarang. Kemudian, dua variabel berikutnya yakni motivasi dan lingkungan kerja juga turut memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel yang dipengaruhi pada penelitian ini, yaitu kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung data yang menyatakan bahwa koefisien determinasi (Adjusted R) penelitian sebesar 0,837 dan berkesimpulan bahwa tiga variabel X berpengaruh 83,7% terhadap kinerja karyawan.
2. Abraham Samuel Kaengke pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado meneliti mengenai pengaruh Pengembangan Karir (X1), Pelatihan (X2), dan Motivasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Data diperoleh dari kuisioner pada 100 sampel. Pengujian yang dilakukan adalah Validitas, Reliabilitas dan Analisis Regresi Linier Berganda, Uji f dan Uji t. Hasil penelitian ini secara simultan memiliki pengaruh antara pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado. Variable pengembangan karir secara parsial berpengaruh dengan t-hitung 12,596 > t-tabel 1,660. Pada variabel pelatihan t-hitung sebesar 4,593 yang mana lebih besar dari t-tabel yakni 1,660 sehingga terbukti ada pengaruh diantaranya. Sedangkan variabel motivasi memiliki t-hitung sebesar -0,789 dan lebih kecil daripada t-tabel dan membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Sembiring (2020) meneliti tentang Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan. Penelitian ini

menggunakan metode deskriptif kuantitatif, memanfaatkan teknik analisa data regresi linear berganda. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yakni seluruh karyawan dengan jumlah 41 orang. Variabel penelitian ini adalah Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja (Y). Setelah melakukan pengujian terhadap variabel-variabel penelitian, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa, secara parsial variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu pula yang terjadi dengan variabel selanjutnya, yaitu lingkungan kerja. Secara parsial variabel ini juga memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Medan. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara bersamaan motivasi dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Medan secara signifikan yakni enam puluh lima koma tiga persen (65,3%) dari total sampel.

4. Jus Samuel Sihotang dalam melakukan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di KPPN Bandar Lampung, memanfaatkan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel berjumlah 40 orang pegawai KPPN Bandar Lampung. Kuisisioner dengan memanfaatkan skala Likert. Variabel yang diteliti ialah Motivasi (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y). Data dianalisis lewat pengujian Instrumen, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda dst. dengan bantuan SPSS 20.0 Setelah melakukan prosesi penelitian, akhirnya didapati hasil yakni, variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-hitung sebesar 4,330 dan lebih besar daripada t-tabel 2,026. Sementara itu, variabel kedua: lingkungan kerja, memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel yang dipengaruhi atau variabel kinerja pegawai dengan perhitungan t-hitung sebesar 0,527 yang berarti lebih kecil dibandingkan t-tabel 2,026. Lalu, berdasar uji F, X1 dan X2 berpengaruh pada Y dengan F-hitung sebesar 142,46 yang nilainya lebih besar dari F tabel 3,24. Secara keseluruhan kemudian dapat disimpulkan bahwa kedua variabel motivasi dan lingkungan kerja dengan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPPN Bandar Lampung.
5. Fachreza dkk. menggunakan metode Proportionated Stratified Random Sampling terhadap 28% dari 146 calon responden. Analisis penelitian ini menggunakan path analysis. X penelitian ini adalah Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) sedangkan variabel Y diwakili oleh Kinerja Karyawan (Y1) dan Kinerja Perusahaan (Z). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Penelitian ini mendapati hasil yaitu, t-tabel sebesar 1,9840 sementara variabel yang ada (memiliki t-hitung lebih besar): motivasi kerja (2,772), lingkungan kerja (3,134), budaya organisasi (2,577) dan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada jalur selanjutnya, variabel X terbukti berpengaruh pada kinerja perusahaan dengan nilai F-hitung sebesar 143,376 dan menerima H_a . Jadi terdapat pengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan antara motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan terhadap Kinerja Perusahaan Bank Aceh Syariah Kota Banda Aceh.

6. Tahmeem Siddiqi dan Sadia Tangem lewat penelitian berjudul *Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on The Performance of Employees In The Insurance Companies of Bangladesh* memperoleh hasil, yaitu variabel motivasi memberi pengaruh positif dan signifikan, variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan dan variabel lingkungan kerja turut memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel yang dipengaruhi pada penelitian ini: kinerja karyawan. Penelitian ini menghasilkan Normed-Chi Square hitung 5.0, RMSEA hitung 0,09 dan CFI hitung 0.90. Sedangkan variabel-variabel penelitian memiliki Normed-Chi Square di bawah 5.0, nilai RMSEA di bawah 0,08 dan nilai CFI > 0,90. Jadi secara keseluruhan, ketiga variabel tidak terikat secara bersamaan memiliki pengaruh positif terhadap variabel terikat. Penelitian berjenis kuantitatif dengan teknik analisa Structural Equation Modelling (SEM) ini menadapati data dengan kuisisioner pada 150 sampel penelitian. X penelitian ini yakni Lingkungan Kerja (X1), Kompensasi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap (Y) Kinerja Karyawan Perusahaan Asuransi di Bangladesh.
7. Danish Ahmed, Siddiqui dan Noor ul Rida pada penelitian *The Impact of Motivation on the Employees Performance in Pakistan* meneliti variabel-variabel: Motivasi Intristik (X1), Motivasi Ekstrinsik (X2), dan Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini berjenis Kuntitatif dengan menggunakan teknik analisis PLS Algorithm pada 203 karyawan perbankan di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, H1 memiliki STDEV 0,072; T-values 3,156, P-values 0,000 sedangkan H2 memiliki STDEV 0,069; T-values 4,760; P-values 0,002. Jadi, menurut uji yang dilakukan pada PLS Algorithm, variabel motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan perbankan. Kemudian, variabel motivasi ekstrinsik turut memberikan pengaruh yang positif pula bagi kinerja karyawan perbankan di Pakistan.
8. Pamela Akinyi Omollo and Dr. Oloko pada penelitian berjudul *Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County* tahun 2015 mencoba membedah variabel-variabel menggunakan teknik *simple random sampling*. Data didapat melalui kuisisioner pada 45 sampel penelitian dari total 69 karyawan Bank Komersial Kenya. Variabel penelitian ialah Motivasi (X), dan Kinerja Karyawan (Y). Dari penelitian ini, didapati bahwa motivasi karyawan melalui sudut pandang *monetary* (88.9%) lebih besar disbanding *non-monetary* (11.1%). Kemudian, pada subvariabel motivasi melalui kesejahteraan kerja, didapati 82.9% berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, subvariabel pelatihan menunjukkan 90.2% mempengaruhi kinerja dan kerjasama tim berpengaruh sebesar 89% terhadap kinerja para karyawan. Dari data-data tersebut kemudian disimpulkan bahwa kinerja karyawan bank komersil kenya terpengaruh oleh motivasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Fahmi (2016:1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Lijan (2017:7) MSDM adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Edy Sutrisno (2017:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2015:13) manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan tindakan yang menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, diantaranya yaitu merekrut atau menambah karyawan, menyaring atau memilih karyawan, memberi pelatihan, serta memberi motivasi seperti penghargaan dan memberi penilaian kepada setiap karyawan.

Menurut Handoko (2017:4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Dari beberapa definisi para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting yang harus dimiliki suatu perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu mengenai hubungan-hubungan para tenaga kerja yang mengacu pada praktik, kebijakan, hingga sistem yang terdapat di suatu perusahaan yang memiliki pengaruh dalam kinerja demi tercapainya tujuan suatu perusahaan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wardhana (2014:10) fungsi manajemen terdiri dari :

- 1) Perencanaan SDM (*human resource planning*)
Perencanaan SDM (*human resource planning*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk mengestimasi kebutuhan terhadap ketersediaan kompetensi SDM yang dibutuhkan organisasi dimasa depan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis organisasi. Perencanaan SDM harus memfokuskan 3 hal yaitu : permintaan (*demand*), penggunaan (*utilization*), penawaran (*supply*).
- 2) Rekrutmen SDM (*recruitment*)
Rekrutmen SDM (*recruitment*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk mencari/menarik calon kandidat yang baik yang berasal dari dalam organisasi (*internal resources*) maupun organisasi luar (*external resources*) yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi formasi-formasi jabatan yang tersedia.
- 3) Seleksi SDM (*selection*)
Seleksi SDM (*selection*) merupakan manajemen SDM yang dilakukan untuk memilih kandidat yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi formasi-formasi jabatan yang tersedia. Pengembangan adalah sebuah proses peningkatan konseptual, teoritis, dan moral karyawan yang

- sesuai dengan kebutuhan sebuah perusahaan.
- 4) Orientasi atau Induksi (*orientation atau induction*)
Orientasi atau Induksi (*orientation atau induction*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk mengenalkan kepada karyawan baru tentang profil organisasi, peraturan-peraturan organisasi, fasilitas yang tersedia, hubungan kerja secara hirarkis, budaya organisasi, dan uraian tugas yang harus dikerjakan (*job description*).
 - 5) Penempatan (*placement*)
Penempatan (*placement*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi jabatan tertentu dalam struktur organisasi untuk melaksanakan uraian pekerjaan (*job description*) pada posisi tersebut.
 - 6) Pelatihan dan Pengembangan (*training & development*)
Pelatihan dan Pengembangan (*training & development*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam pekerjaannya agar mampu bekerja lebih efektif dan efisien yang meliputi
 - 7) Penilaian Kinerja (*performance appraisal/performance management*)
Merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam dalam pelaksanaan pekerjaannya yang dibandingkan terhadap standart kinerja yang ditetapkan oleh organisasi secara priodik guna memperoleh umpan balik (*feed back*) bagi manajemen organisasi dalam mengambil keputusan terkait dengan penggajian, mutasi & promosi, pelatihan, pemberian sanksi/hukuman, pemutusan hubungan kerja, dan lain sebagainya.
 - 8) Kompensasi (*compensation*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk memberikan penghargaan/balas jasa.
 - 9) Karir & Pengembangan (*career & development*)
Karir & Pengembangan (*career & development*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk memposisikan karyawan pada formasi-formasi jabatan yang ada dalam organisasi baik pada posisi structural maupun fungsional serta memberikan pengembangan pengetahuan untuk menduduki posisi yang baru atau lebih tinggi.
 - 10) Hubungan Karyawan (*employee relations*)
Hubungan Karyawan (*employee relations*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk mengatur hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan, dan juga antar karyawan. Dengan hubungan kerja yang harmonis diharapkan mampu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan uraian-uraian mengenai fungsi-fungsi sumber daya manusia di atas, dapat diketahui lebih lanjut bahwa, manajemen sumber daya manusia memiliki peran vital dalam menentukan keberlangsungan suatu perusahaan atau organisasi dan demi pengoptimalan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Simamora dalam buku Sunyoto (2015:8-11) :

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapaitujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya akan terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi canggih dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi, dan pengembangan organisasi.

4) Tujuan pribadi tujuan individual adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kalangan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

2.2.2 Motivasi

Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Hasibuan, 2016: 218). Kemudian Koontz (dalam Hasibuan, 2016: 219) menambahkan bahwa motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan yang menyebabkan suatu tindakan atau perubahan. Machmed (2018:112) mengartikan motivasi sebagai suatu kondisi yang menstimulasi pihak lain termasuk karyawan untuk bersikap dan berperilaku dengan memanfaatkan semua potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan tertentu termasuk tujuan perusahaan.

Sedangkan, Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2011:104) motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Dari ketiga pendapat para ahli mengenai motivasi, maka dapat ditarik sebuah gagasan bahwa motivasi merupakan upaya yang terdapat pada karyawan baik yang bersumber dari dirinya atau bisa jadi dari pihak lain demi meningkatkan efektivitas kerja dari karyawan tersebut, demi dirinya sendiri dan juga demi keberlangsungan perusahaan yang dinaunginya.

Teori-teori Motivasi

Berikut ini adalah teori - teori motivasi kerja menurut para ahli:

1) Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow dalam Sudiro (2018:29) menyebutkan terdapat lima tingkatan kebutuhan seorang manusia. Setelah satu tingkat kebutuhan terpenuhi maka seseorang akan termotivasi untuk memenuhi tingkat kebutuhan di atasnya. Lima tingkatan kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Sudiro, 2018:30).

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan hidup dasar manusia, seperti makan, minum, dan tempat tinggal. Kebutuhan keselamatan adalah kebutuhan perlindungan dan rasa aman secara fisik dan emosi. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan mendapatkan kasih sayang, rasa saling memiliki, persahabatan dan penerimaan. Kebutuhan penghargaan yaitu berupa status, prestasi, dan penghargaan dari orang lain. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk mengalami pertumbuhan, mencapai prestasi potensial dan memiliki kendali diri untuk menjadi apa yang ingin dicapai (Sudiro, 2018:30).

2) Teori X dan Teori Y

McGregor dalam Robbins dan Judge (2015:129) menyebutkan adanya dua sudut pandang berbeda dari perilaku pegawai yang dilihat oleh para manajer. Sudut pandang yang negatif disebut sebagai teori X, yang dinyatakan bahwa para pekerja sebenarnya memiliki sifat malas dan tidak suka bekerja sehingga perlu adanya paksaan dalam bekerja. Teori Y atau sudut pandang yang positif menunjukkan sifat pekerja yang baik, senang bekerja dan diberi tanggung jawab.

Teori X menyatakan bahwa pada umumnya karyawan malas, tidak suka bekerja, menghindari tanggung jawab dan tidak memiliki ambisi untuk mencapai prestasi. Karyawan juga lebih senang dibimbing, diperintah dan diawasi dalam bekerja. Selain itu karyawan tidak memperdulikan tujuan organisasi dan lebih mementingkan dirinya sendiri (Ganyang, 2018:119). Menurut Ganyang (2018:119) karyawan dengan karakter seperti teori X perlu diberikan motivasi dengan cara yang tegas, pengawasan yang ketat dan pemberian sanksi agar karyawan mau bekerja lebih keras.

Sedangkan teori Y menyatakan bahwa pada umumnya karyawan rajin, dapat menikmati pekerjaan, memiliki ambisi untuk maju, siap

menerima tanggung jawab, kreatif dan inovatif, serta karyawan selalu berusaha mengembangkan diri untuk mencapai sasaran perusahaan (Ganyang, 2018:119). Menurut Ganyang (2018:119) karyawan dengan karakter seperti teori Y dapat diberikan motivasi dengan cara mengikutsertakan karyawan berdiskusi dalam pengambilan keputusan dan melibatkan karyawan pada berbagai aktivitas perusahaan.

3) Teori Dua Faktor

Teori ini dinyatakan oleh Herzberg (Robbins dan Judge, 2015:205), biasa juga disebut dengan *motivation-hygiene theory*. Menurut Herzberg (Ganyang, 2018:118) ada dua faktor yang menyebabkan rasa puas dan tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor yang turut menentukan perilaku seseorang dan bersifat ekstrinsik atau bersumber dari luar diri seseorang (Ganyang, 2018:118). Istilah lain dari faktor pemeliharaan adalah *hygiene factors* atau faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan, yang terdiri dari pengawasan, gaji, kondisi kerja fisik, keamanan kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan orang lain dalam perusahaan. (Robbins dan Judge, 2015:205).

Faktor pemotivasian adalah faktor-faktor yang bersifat intrinsik atau bersumber dari dalam diri seseorang, dengan hal-hal yang mendorong peningkatan prestasi (Ganyang, 2018:118). Faktor pemotivasian terdiri dari peluang promosi, peluang pertumbuhan individu, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian (Robbins dan Judge, 2015:205).

4) Teori Kebutuhan McClelland

Menurut McClelland dalam Robbins dan Judges (2015:131) terdapat tiga kebutuhan penting manusia yang dapat membantu menafsirkan motivasi. Kebutuhan tersebut antara lain kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan dan afiliasi. Kebutuhan akan pencapaian, yaitu kebutuhan yang selalu ingin mencapai prestasi yang lebih tinggi dan melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya (Ganyang, 2018:116). Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu dorongan agar mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh pada orang lain (Ganyang, 2018:118). Kebutuhan akan afiliasi, yaitu dorongan untuk berada bersama orang lain, berinteraksi dengan orang lain dan tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain (Ganyang, 2018:117). Ganyang (2018:117-118) menyatakan bahwa karyawan senang bersosialisasi dengan orang lain pada dasarnya karena karyawan merasa dan butuh untuk diterima, dihormati, berpartisipasi dan berbagi dengan orang lain di lingkungan kerjanya.

5) Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Ganyang (2018:120) menyatakan bahwa menurut teori ini jika seseorang ingin memperoleh sesuatu dengan harapan yang kuat, maka dia akan sangat terdorong untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkannya itu. Sebaliknya jika seseorang ingin memperoleh sesuatu dengan harapan yang rendah, maka rendah juga motivasi untuk mencapai sesuatu tersebut. Sudiro

(2018:35) menyebutkan tiga fokus hubungan pada teori ini, yaitu hubungan antara usaha-kinerja (hal yang mungkin dirasakan oleh individu yang melakukan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja), hubungan antara kinerja-penghargaan (seberapa yakin individu bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan mendapatkan pencapaian yang diinginkan) dan hubungan antara penghargaan-tujuan-tujuan pribadi (bagaimana penghargaan-penghargaan organisasional dapat memuaskan kebutuhan atau tujuan individu).

6) Teori Keadilan

Teori keadilan dikembangkan oleh J. Stacey Adams. Teori ini yang menyatakan bahwa pegawai paham pada apa yang mereka peroleh dari pekerjaan dalam hubungan dengan apa yang mereka berikan, kemudian membandingkan rasio input-hasil dengan rasio input-hasil relevan lainnya. Apabila pegawai merasa rasionya memiliki kesamaan dengan relevan lainnya maka terdapat keadilan (Sudiro, 2018:34). Sudiro (2018:34) menyebutkan adanya beberapa perkembangan pada teori ini, antara lain keadilan distributif (keadilan dalam jumlah dan penyerahan penghargaan yang dirasakan antara pegawai), keadilan organisasional (adil dalam organisasi tempat bekerja), keadilan prosedural (adil dalam proses menentukan distribusi penghargaan di perusahaan), dan keadilan interaksional (adil dalam memperlakukan individu sesuai dengan perhatian, martabat, dan rasa hormat).

7) Teori Penguatan

Teori penguatan mengabaikan faktor-faktor seperti tujuan, pengharapan dan kebutuhan. Teori ini memiliki fokus terhadap apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Teori penguatan menyatakan bahwa apa yang mengontrol perilaku adalah penguat dan konsekuensinya adalah ketika mengikuti perilaku akan meningkatkan probabilitas pengulangan perilaku (Sudiro, 2018:34).

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa teori motivasi yang masih berlaku sampai saat ini. Teori teori tersebut antara lain teori hirarki kebutuhan oleh Maslow, teori X dan Y oleh McGregor, teori dua faktor oleh Herzberg, teori kebutuhan oleh McClelland, teori pengharapan, teori keadilan, serta teori penguatan. Setiap teori memiliki indikator-indikator atau dimensi yang berbeda untuk memotivasi karyawan. Pada penelitian ini teori motivasi yang digunakan adalah Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow *Need Hierarchy Theory*.

Indikator Motivasi

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow *Need Hierarchy Theory*. Maslow dalam Sudiro (2018:30), mengemukakan bahwa lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1) *Physiological Needs*

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

2) *Safety And Security Needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan)

Safety and Security Needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni kebutuhan dasar manusia akan keamanan dan keselamatan, yaitu keamanan keuangan, kesehatan dan kebugaran, serta keamanan dari kecelakaan dan cedera. Manusia akan termotivasi dan melakukan tindakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, misalnya dengan bekerja, menabung, pindah ke lingkungan yang lebih aman, dan lainnya.

3) *Affiliation or Acceptance Needs*

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4) *Esteem Needs* (Kebutuhan Akan Harga Diri atau Pengakuan)

Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri atau dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5) *Self-actualization Needs* (Kebutuhan Aktualisasi Diri)

Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan

2.2.3 Lingkungan Kerja

Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama.

Menurut Sutrisno (2015: 118) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, meliputi tempat bekerja, fasilitas

dana alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Menurut Kasmir (2016:192), lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi kerja di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, tata letak, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

Menurut Suwardi & Daryanto (2018:209), lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan Kaswan (2017:568) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan semua hal yang dapat mendukung aktivitas pegawai, yang ada di sekitar pegawai.

Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang : Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran.

Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok. Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja menurut Suwardi & Daryanto (2018:215) diantaranya yaitu:

1) Penerangan.

Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan kelelahan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Sehingga dengan penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas.

2) Suhu udara.

Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehingga menciptakan hasil yang optimal.

3) Kebisingan.

Bunyi bising dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu suara-suara rebut harus diusahakan berkurang agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

4) Penggunaan warna.

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para karyawan. Dengan begitu maka perusahaan harus memperhatikan penggunaan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja para karyawannya.

5) Ruang gerak.

Tata ruang kerja yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja di dalamnya.

6) Keamanan bekerja.

Keamanan kerja untuk sebuah perusahaan memang harus diperhatikan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Dengan memberikan jaminan keamanan ketenangan dalam bekerja maka akan timbul semangat kerja dan gairah kerja.

Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Samson, et.al (2015:25), mengemukakan bahwa ada dua dimensi dari lingkungan kerja yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Semua keadaan yang berbentuk fisik yang berada disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja langsung yaitu diantaranya pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya. Sedangkan lingkungan perantara atau umum dapat juga disebut dengan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia yaitu diantaranya adalah, temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, keamanan, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan non fisik mengacu pada interaksi antara lingkungan dan kondisi kerja, kondisi organisasi, fungsi dan isi dari pekerjaan, usaha, karakteristik individu pekerja serta orang-orang dari anggota keluarga mereka. Lingkungan kerja non fisik juga diartikan sebagai keadaan yang terjadi dimana berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja dan juga hubungan dengan bawahan.

2.2.4 Pengembangan Karir

Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan

pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2016:69). Sedangkan menurut Zainal, dkk. (2018:164) pengembangan adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka.

Sedangkan menurut ahli yang lain yakni Kaswan (2016: 3), pengembangan diartikan sebagai upaya memberi kemampuan kepada karyawan yang akan diperlukan organisasi di masa yang akan datang. Pengembangan adalah membangun, memperluas, mentransformasi dan beradaptasi dengan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang telah ada.

Berdasarkan beberapa penjelasan para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan merupakan upaya dari perusahaan dalam peningkatan kemampuan, pengalaman keahlian, sikap dan perilaku, juga aspek-aspek lain dari seorang karyawan yang bekerja di suatu perusahaan.

Pengertian Karir

Zainal, dkk. (2018: 207) menerangkan bahwa karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individu. Sementara itu, Handoko (dalam Sunyoto 2012:165) mengartikan karir menjadi tiga poin, di antaranya:

- 1) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan- jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokalisasi yang lebih baik dalam atau menyalang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang
- 2) Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya
- 3) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Berdasarkan paparan para ahli di atas, secara menyeluruh, karir dapat diartikan sebagai suatu kegiatan berkelanjutan oleh seorang karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan dalam serentetan waktu dan sesuai dengan kapabilitas berjenjang karyawan tersebut serta kebermanfaatannya di suatu perusahaan.

Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Zainal, dkk. (2018: 212) pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, sedangkan menurut Kaswan (2016: 6) pengembangan karir mencakup perbaikan-perbaikan yang bersifat pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Dengan demikian, berdasarkan kedua pendapat tersebut, pengembangan karir dimulai dari individu.

Dalam kelangsungan kehidupan di dunia pekerjaan, setiap perusahaan jelas memiliki hirarki yang sistematis. Hal ini umumnya ditujukan demi tercapainya tujuan perusahaan dan juga demi terlaksananya kinerja yang baik oleh para karyawan. Dalam memudahkannya, biasanya tiap perusahaan memanfaatkan struktur pekerjaan yang berupa pembagian jabatan beserta fungsi kerja pada tiap

jabatan sebagai pemulus koordinasi dari satu ke yang lain. Selain itu, dalam penerapan suatu hirarki jabatan di suatu perusahaan, biasanya terdapat perubahan-perubahan. Perubahan ini dapat berupa promosi jabatan, hingga pencopotan. Namun jika kita melihat secara lebih jauh, hal-hal seperti ini seringkali menjadi suatu hal yang mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Alasan umum menurut observasi awal penulis yakni, pada dasarnya setiap karyawan tidak ingin kehilangan pekerjaannya dengan mudah dan di sisi lain, setiap karyawan tentu saja mengharapkan posisi yang lebih baik dan strategis dalam perusahaan atau organisasi yang dinaunginya. Setiap orang harus menerima tanggung jawab untuk mengembangkan karirnya, atau kalau tidak dilakukan, maka kemajuan karirnya akan terhambat.

Dari teori-teori di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa pengembangan karir biasanya terjadi pada perusahaan yang melihat kinerja karyawan secara mendalam demi kelangsungan kehidupannya dan juga demi tercapainya kesuksesan perusahaan itu sendiri.

Indikator Pengembangan Karir

Dalam prosesnya, pengembangan karir menjadi tanggung jawab dari tiap-tiap karyawan, dan setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialaminya. Beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seseorang karyawan (Zainal dkk., 2018:213) sebagai berikut:

1) Prestasi Kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerjanya di bawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Eksposur (*exposure*)

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham (dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa adanya eksposur, maka karyawan kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir mereka. Eksposur juga berasal dari peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan melalui keterlibatan dalam asosiasi profesi dan kelompok komunitas nirlaba, misalnya kadin, dan kelompok-kelompok yang berorientasi sipil lainnya. Dengan demikian, karyawan tersebut menjadi menjadi lebih dikenal oleh pimpinannya serta mempunyai nilai yang positif sehingga karyawan tersebut disertai tugas-tugas yang lebih penting serta dipromosikan ke jenjang karir berikutnya.

3) Jaringan kerja (*net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok paruh waktu, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang- peluang pekerjaan.

Dengan demikian, melalui jalinan hubungan pribadi antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya maupun dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut akhirnya akan sangat bermanfaat bagi karyawan tersebut terutama di dalam perkembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karir di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini (yang ekspektasi tingginya seringkali menyebabkan kekecewaan pada perusahaan pertama tempat mereka bekerja) dan para profesional (yang loyalitas pertamanya seringkali mengarah pada profesi). Dedikasi karir yang besar pada perusahaan yang sama melengkapi sasaran departemen SDM dalam mengurangi turnover karyawan.

5) Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*)

Banyak karyawan dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran karyawan di dalam upaya mengembangkan karir. Pembimbing tersebut berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

6) Bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*)

Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peranan kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Bawahan seperti ini mempunyai peranan kunci. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan standar etis yang tinggi. Mereka mengumpulkan dan menafsirkan informasi, memberikan keterangan yang melengkapi keterampilan manajer mereka dan bekerja kooperatif untuk mengembangkan karir manajer mereka. Mereka menguntungkan juga karena mendaki tangga karir ketika manajer dipromosikan dan menerima penugasan penting yang berupaya mengembangkan karir mereka.

7) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*)

Karyawan hendak diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya. Disamping itu, kelompok- kelompok di luar perusahaan bisa membantu karir seseorang.

2.2.5 Kinerja

Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2016:67) mengemukakan kinerja adalah sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Menurut Smith dalam buku Sedarmayanti (2010:50) kinerja merupakan *output drive from processes, human or otherwise* (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses). Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performanse* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, semakin baik seorang karyawan memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Grote (dalam Edison dkk., 2018: 194) penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Zainal dkk, 2018: 414):

- 1) Standar kinerja
Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerja. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada karyawan sebelum dilakukan evaluasi. Idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

2) Ukuran kinerja

Penilaian kinerja juga memerlukan ukuran kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan ukuran lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Aspek-aspek yang dinilai menurut pendapat Lazer dan Wikstrom (dalam Zainal dkk, 2018: 416) dapat dikelompokkan menjadi:

- a) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak tiap unit ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- c) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dll.

Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016:204), manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Mengelola oprasi organisasi secara efektif dan efesien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Indikator Kinerja

Untuk mengukur suatu kinerja, terdapat definisi ahli yang merujuk tolak ukur kinerja, sebagaimana pengukuran kinerja menurut Edison, dkk. (2018: 183) berikut ini:

- 1) **Target**
Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan. Pada umumnya di dalam organisasi/perusahaan setiap karyawan akan mendapatkan target untuk dilaksanakan dalam rentang waktu tertentu. Target yang diberikan menantang kemauan dari masing-masing individu pegawai namun harus realistis sesuai dengan kemampuan perusahaan maupun individu, targetan ini menjadi pedoman untuk pegawai yang harus dicapai dan diselesaikan dengan baik agar mendapatkan penilaian kinerja yang tinggi. Pencapaian target menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi, dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
- 2) **Kualitas**
Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan. Kualitas meliputi ketelitian, kerapian dan ketepatan dalam bekerja atau sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Adapun kualitas secara personal juga penting untuk diterapkan di dalam organisasi/perusahaan seperti penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas dan kemampuan berinteraksi sosial. Jika hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut tinggi maka kinerja dari pegawai tersebut dianggap tinggi oleh organisasi/perusahaan, ini menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan.
- 3) **Waktu penyelesaian**
Penyelesaian yang tepat waktu dan/atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi. Penyelesaian tugas sesuai dengan waktunya berbicara mengenai efektivitas kegiatan dalam organisasi/perusahaan, ketepatan waktu harus sesuai dengan yang sudah direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan, dengan bekerja yang sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari pegawai tersebut sudah baik.
- 4) **Taat asas**
Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketaatan merupakan kesadaran dan kesediaan dalam hal penyelesaian kerja, selalu mengikuti arahan dari pimpinan perusahaan/organisasi untuk mencapai sebuah tujuan dan menjalankannya dengan asas-asas yang berlaku.

2.3 Hubungan antar Variabel Penelitian

2.3.1 Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan yang menyebabkan suatu tindakan atau perubahan. Machmed (2018:112) mengartikan

motivasi sebagai suatu kondisi yang menstimulasi pihak lain termasuk karyawan untuk bersikap dan berperilaku dengan memanfaatkan semua potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan tertentu termasuk tujuan perusahaan. Motivasi merupakan suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Hasibuan, 2016: 218). Kemudian Koontz (dalam Hasibuan, 2016: 219) menambahkan bahwa motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Dari pernyataan-pernyataan para ahli di atas, motivasi dapat diketahui sebagai suatu titik awal adanya perubahan bagi diri seorang karyawan sekaligus kebermanfaatannya dalam suatu perusahaan. Hal ini didukung pula dengan adanya pengertian mengenai kinerja karyawan (Mangkunegara, 2016:67) yaitu sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Dari sini, dapat dilihat bahwa kualitas pekerjaan yang mana dapat meliputi faktor motivasi karyawan, dapat beriringan dengan kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Kemudian, bertolak dari adanya hubungan antara teori motivasi dengan kinerja karyawan, penulis mencoba menelaah keterkaitan di antara keduanya. Hal Keterkaitan dari motivasi dengan kinerja karyawan dapat pula terlihat pada beberapa penelitian terdahulu. Contohnya adalah penelitian Danish Ahmed, dkk. (2020) yang berjudul *The Impact of Motivation on the Employees Performance in Pakistan*. Penelitian ini meneliti pengaruh Motivasi Intristik (X1) dan Motivasi Ekstrinsik (X2), dan Kinerja Karyawan (Y). Menurut penelitian tersebut, variabel motivasi intrinsik dan variabel motivasi ekstrinsik terbukti memberikan pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan perbankan di Pakistan. Selanjutnya, pada penelitian lain berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. BCA Syariah Semarang) tahun 2016 oleh Eric Aryco ditemukan adanya pengaruh secara bersamaan antara variabel-variabel di dalamnya termasuk motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan dari para ahli dan beberapa penelitian terdahulu, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa, motivasi dapat memberikan suatu pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Menurut Suwardi & Daryanto (2018:209), lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan Kaswan (2017:568) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan semua hal yang dapat mendukung aktivitas pegawai, yang ada di sekitar pegawai. Dari sini, diketahui bahwa lingkungan kerja merupakan hal-hal yang dapat mendukung aktivitas pegawai merujuk pada suatu pemikiran bahwa terdapat kemungkinan ditemukannya hubungan lingkungan kerja dengan kinerja dari karyawan di suatu perusahaan.

Selain itu, peneliti juga menemukan data dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian Tahmeem Siddiqi dan Sadia Tangem contohnya, penelitian berjudul *Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on The Performance of Employees In The Insurance*

Companies of Bangladesh ini meneliti tentang pengaruh variabel motivasi, kompensasi dan variabel lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut, didapati hasil bahwa, ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel yang dipengaruhi yaitu kinerja karyawan. Secara parsial, dalam hal ini variabel lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, pada penelitian terdahulu yang lain Fachreza dkk. berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari para ahli dan penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam aktivitas kerja seorang pegawai, baik berupa lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non-fisik dan dapat pula berdampak pada kinerja dari karyawan di suatu perusahaan.

2.3.3 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja

Menurut Zainal, dkk. (2018: 212) pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, sedangkan menurut Kaswan (2016: 6) pengembangan karir mencakup perbaikan-perbaikan yang bersifat pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Dengan demikian, berdasarkan kedua pendapat tersebut, pengembangan karir dimulai dari individu.

Dalam kelangsungan kehidupan di dunia pekerjaan, setiap perusahaan jelas memiliki hirarki yang sistematis. Hal ini umumnya ditujukan demi tercapainya tujuan perusahaan dan juga demi terlaksananya kinerja yang baik oleh para karyawan. Dalam memudahkannya, biasanya tiap perusahaan memanfaatkan struktur pekerjaan yang berupa pembagian jabatan beserta fungsi kerja pada tiap jabatan sebagai pemulus koordinasi dari satu ke yang lain. Selain itu, dalam penerapan suatu hirarki jabatan di suatu perusahaan, biasanya terdapat perubahan-perubahan. Perubahan ini dapat berupa promosi jabatan, hingga pencopotan. Artinya, pengembangan karir seorang karyawan memiliki dampak tersendiri terhadap kinerjanya atau sebaliknya sejalan dengan pengertian kinerja menurut Smith (dalam Sedarmayanti 2011:50) yaitu *output drive from processes, human or otherwise* (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses).

Pada beberapa penelitian terdahulu, peneliti juga menemukan bahwa terdapat keterkaitan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Menurut penelitian Abraham Samuel Kaengke (2018) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado, diperoleh hasil penelitian, bahwa secara simultan dan parsial ketiga variabel yakni pengembangan karir, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.

Setiap karyawan, tentunya memiliki visi masing-masing. Biasanya, para karyawan memiliki rencana yang tertata dalam berkarir di suatu organisasi atau perusahaan. Meskipun dalam hal ini terdapat peran divisi sumber daya manusia

suatu perusahaan, namun peran utama tetap berada pada individu atau karyawan itu sendiri. Dari penjelasan-penjelasan di atas, serta merujuk pada penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan mempertimbangkan pendapat para ahli, penulis melihat bahwa terdapat kemungkinan pengembangan karir memiliki kaitan erat dengan peningkatan kinerja karyawan.

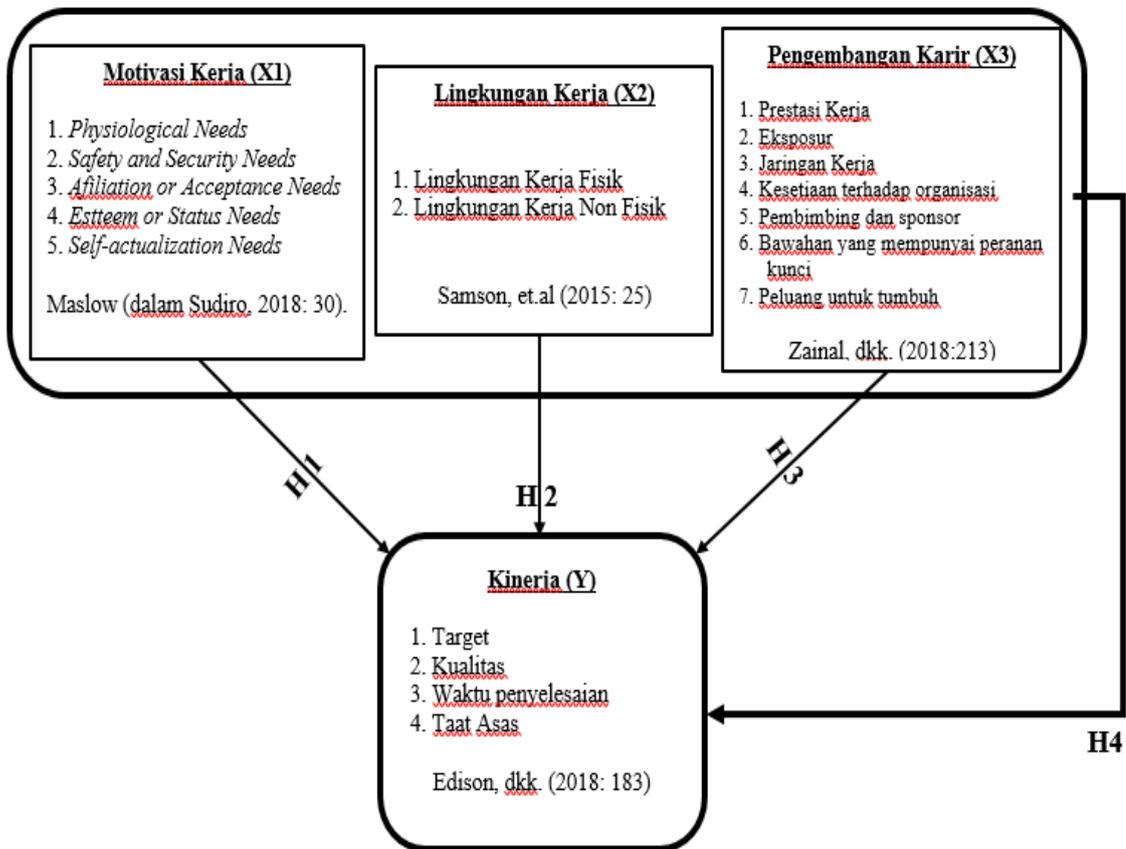
2.4 Pengembangan Hipotesis

Sugiyono (2017:95) mendefinisikan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dalam penelitian ini hipotesis penelitian mengenai pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok.
- H2 : Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok.
- H3 : Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok.
- H4 : Ada pengaruh secara bersamaan motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok.

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: *Olahan Peneliti, 2020.*