

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Di dalam suatu perusahaan, struktur organisasi perusahaan merupakan hasil rangkuman dari berbagai pengaruh, garis-garis kewenangan dan tanggung jawab. Pembagian tanggung jawab fungsional menetapkan pemisahan antara petugas yang berhubungan langsung dengan nasabah, *customer* atau pelanggan yang sering disebut sebagai bagian depan atau *front office*. Sedangkan bagian lain yang tidak secara langsung berhubungan dengan nasabah, *customer* atau pelanggan disebut bagian *back office*. Dengan pembagian yang jelas diharapkan akan mempermudah dan memperlancar pelayanan, baik kepada nasabah, *customer* atau pelanggan baru ataupun yang lama.

Dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah banyak factor yang perlu diperhatikan oleh bank baik factor lingkungan (eksternal), maupun factor yang berkaitan dengan situasi bank itu sendiri (internal). Dengan mengetahui factor-factor tersebut diharapkan akan menjadi pertimbangan dalam memilih jenis pelayanan yang diterapkan, sehingga pelayanan yang diterapkan akan menjadi maksimal, yaitu nasabah merasa puas dan laba optimal pun bisa dicapai.

Pada kenyataannya, memuaskan nasabah berarti mendapatkan laba. Karena laba dalam bisnis perbankan bisa berasal dari nasabah yang selalu datang. Nasabah yang merasa bangga akan suatu produk perbankan akan menguntungkan bank tersebut karena secara tidak langsung hal itu merupakan promosi gratis yang



dilakukan nasabah untuk bank. Dengan demikian akan membawa dampak bagi nasabah untuk mengkonsumsi produk bank tersebut. Selain itu rasa bangga seorang nasabah juga merupakan salah satu bentuk promosi yang cukup efisien dibandingkan dengan periklanan dan sarana promosi lainnya. Karena itu dengan pelayanan yang baik dan memuaskan nasabah, diharapkan akan meningkatkan volume penjualan produk perbankan.

PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya merupakan perusahaan perbankan yang perlu memperhatikan pelayanannya kepada nasabah karena dewasa ini persaingan di bidang tersebut semakin tinggi. Apalagi produk bank merupakan produk yang sangat berkaitan erat dengan kondisi fisik dan psikis nasabah, sehingga memerlukan kejelian dalam memahami nasabah yang nantinya akan membuat nasabah tersebut merasa yakin akan produk bank yang diambilnya.

Sebagaimana telah diketahui bahwa kebutuhan manajemen atas petugas penerima nasabah yang baik sudah merupakan kebutuhan yang vital, karena petugas *front office* yang baik dalam perusahaan akan sangat berpengaruh pada kepuasan layanan bank pada nasabah. Perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang notabene adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa harus benar-benar memperhatikan kepuasan nasabah. Untuk bisa memuaskan nasabah tersebut bisa dilakukan dengan memberi pelayanan yang baik kepada nasabah. Semakin baik pelayanan yang diberikan bank, maka nasabah akan semakin tertarik kepada produk-produk yang ditawarkan bank tersebut.

*Teller* merupakan bagian dalam bank yang paling sering berhubungan dengan nasabah. Oleh karena itu pelayanan yang diberikan oleh *teller* kepada



nasabah akan sangat mempengaruhi kondisi nasabah. Namun demikian dewasa ini pelayanan *teller* secara manual sudah banyak digantikan oleh *teller* otomatis yang banyak dikenal dengan *Automatically Teller Machine* (ATM). Pada kenyataannya ATM memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan pelayanan *teller* yang diperankan oleh manusia, seperti biaya yang dikeluarkan lebih murah dan nasabah tidak harus antri. Meskipun demikian *teller* yang diperlukan oleh SDM tetap tidak bisa dihilangkan begitu saja dari struktur organisasi sebuah perusahaan bank karena bagian ini tetap memiliki peran yang vital bagi bank, terutama peran yang berkaitan dengan nasabah.

Menyadari akan pentingnya peran sumber daya manusia, maka PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya hendaknya menjaga agar para *teller* tersebut memiliki produktifitas kerja yang tinggi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengetahui motivasi kerja para *teller* dimana motivasi kerja itu berbeda antara individu yang satu dengan yang lain. Motivasi kerja itu sendiri menyangkut pemenuhan kebutuhan baik fisik maupun non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan para *teller* tersebut maka diharapkan produktifitas kerja *teller* akan meningkat. Produktivitas kerja dapat dijadikan ukuran dalam menentukan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan ditentukan oleh 3 faktor yaitu yang bersumber dari dalam diri karyawan, perusahaan, dan lingkungan. Faktor yang berasal dari dalam diri karyawan adalah motivasi kerja untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula produktifitas karyawan tersebut di perusahaan, begitu sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan akan semakin rendah kinerja karyawan tersebut.



Produktivitas kerja merupakan bagian yang penting dalam organisasi, dimana dalam penelitian ini dibatasi pada *technical skill*, *human skill*, kerja *teller* dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Jika produktivitas kerja *teller* tersebut baik maka seluruh kegiatan pelayanan kepada nasabah akan berjalan dengan baik.

Apabila melihat peranan *teller* kepada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya maka perlu adanya ketepatan, kecepatan, juga kemampuan disertai ketelitian dalam melakukan aktivitasnya. Untuk mencapainya yang diperlukan bukan hanya berupa kemampuan dan keterampilan saja tanpa adanya dorongan lain yang dapat membangkitkan produktivitas kerja *teller*. Karena itu pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui, karena motivasi merupakan proses untuk mencoba, mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan dan sebagai perangsang agar pegawai tidak mengalami kebosanan bekerja, sehingga di dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh atasan dan di dalam menyelesaikan beban tugas pekerjaannya, terutama memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabah.

Berkaitan dengan uraian latar belakang di atas maka penelitian ini mengambil judul : "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Teller* Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya".

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dikemukakan perumusan masalahnya sebagai berikut :



1. Apakah motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
2. Apakah motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
3. Manakah diantara kelima variabel bebas kebutuhan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.



3. Untuk mengetahui manakah diantara kelima variabel bebas kebutuhan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian skripsi ini, yaitu sebagai berikut :

##### 1.4.1. Manfaat akademis

1. Bagi Universitas, untuk menambah khasanah pustaka dan sebagai bahan kajian bagi rekan-rekan mahasiswa yang mengadakan penelitian terhadap permasalahan yang sama.
2. Bagi penulis, untuk menambah dan memperluas wawasan penulis terhadap penerapan teori yang diperoleh di bangku kuliah di dalam praktek dan kehidupan masyarakat, selain itu juga sebagai salah satu prasyarat kelulusan program strata satu (S-1) untuk meraih gelar sarjana.

##### 1.4.2. Manfaat praktis

Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan sumbangan informasi bagi PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan Bagian *Teller* guna memperlancar tugas dan memberikan suatu masukan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang konstruktif.

#### 1.5. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan dibagi 5 bab dan masing-masing bab mempunyai kaitan satu dengan yang lainnya, sebagai berikut :



## Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisikan landasan teori, hipotesis, dan kerangka konseptual.

## Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisikan desain penelitian; identifikasi variabel; definisi operasional; populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel; jenis dan sumber data; teknik pengumpulan data; teknik pengukuran data; pengujian validitas dan reliabilitas, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

## Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisikan gambaran umum perusahaan, deskriptif hasil penelitian, serta analisis dan pembahasan.

## Bab V : Simpulan dan Saran

Bab ini berisikan simpulan dari analisa dan pembahasan pada bab terdahulu, dan dikemukakan beberapa saran-saran sebagai bahan pertimbangan terhadap penyelesaian masalah pada perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

Dalam landasan teori memuat teori-teori yang relevan, yang akan digunakan dalam menganalisa maupun menyelesaikan masalah yang diteliti. Ada hal utama yang perlu dilakukan yaitu :

##### 2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Manulang (1996:10) "manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan badan usaha, individu dan masyarakat".

Berikut dari Gomes (1997:4) mendefinisikan "sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional". Pendapat Handoko (1996:4) "sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi".

Berdasarkan ketiga pengertian sumber daya manusia di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengadaan karyawan. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi pokok, sedangkan fungsi-fungsi operasional dari personnel manajemen menurut Simamora (1999:6), meliputi *procurement* (usaha untuk mendapatkan tenaga



kerja), *development* (pengembangan), *compensation* (kompensasi), *integration* (integrasi), *maintenance* (pemeliharaan), dan *separation*.

Untuk jelasnya, fungsi-fungsi operasional dari personel manajemen dijelaskan berikut :

1. *Procurement* (Usaha untuk mendapatkan tenaga kerja)

*Procurement* merupakan fungsi pertama dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu usaha untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan melalui penetapan sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja tersebut.

2. *Development* (Pengembangan)

Adalah usaha untuk meningkatkan keahlian atau ketrampilan para karyawan melalui program latihan, yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi mereka. Pengembangan merupakan aktivitas yang penting untuk menyesuaikan tenaga kerja dengan perubahan dalam teknologi dan menyusun tugas pelaksanaan yang lebih kompleks.

3. *Compensation* (Kompensasi)

Yaitu pemberian imbalan kerja, termasuk gaji dan upah yang memadai dan wajar sesuai kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

4. *Integration* (Integrasi)

Adalah tindakan-tindakan yang berhubungan dengan usaha menjaga kerukunan dan menyesuaikan antara kepentingan-kepentingan individu, masyarakat dan perusahaan



### 5. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Adalah usaha untuk menjaga agar tenaga kerja yang ada tetap berkeinginan dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Hal-hal yang dilakukan antara lain komunikasi, perhatian terhadap kondisi fisik, kesehatan, keselamatan, dan keamanan tenaga kerja.

### 6. *Separation*

Merupakan suatu tindakan yang berhubungan dengan pemutusan hubungan kerja antara tenaga kerja dengan perusahaan. Jika fungsi operasional yang pertama adalah untuk memperoleh tenaga kerja, maka sudah selayaknya apabila akhirnya dilakukan pemberhentian dan pengembalian tenaga kerja tersebut ke dalam masyarakat. Hal ini dilakukan karena mereka tidak dapat bekerja selama-lamanya pada suatu perusahaan, misalnya dikarenakan sudah tua dan perlu istirahat atau pensiun.

Bahwa pengertian-pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi perusahaan dimana faktor manusia yang menjadi kunci keberhasilan dari tujuan suatu perusahaan.



## 2.1.2. Pengertian Motivasi

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, penulis kemukakan pengertian motif, motivasi, dan motivasi kerja sebagai berikut :

Menurut Sperling (1987:183), mendefinisikan :

*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive.*

Artinya, motif adalah sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, hal ini penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Berikut pendapat Stanton (1981:101), *a motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*. Artinya, suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Berikut pendapat Steer (1987:20), mengemukakan bahwa :

*“Motivation is an energizer, that causes people to act, it directs behavior toward the attainment of goals, and it sustains the effort in reaching those goals.* Artinya, motivasi adalah kekuatan yang menyebabkan seseorang bertindak, untuk mengarahkan perilaku ke pencapaian tujuan dan mempertahankan upaya dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Berdasarkan ketiga pengertian motif, motivasi, dan motivasi kerja tersebut di atas, bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Adapun motivasi kerja apabila dihubungkan dengan lingkungan kerja, menurut McCormick (1985:94) menjelaskan :

*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting.* Artinya, motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berhubungan dengan lingkungan kerja.

### 2.1.2.1. Pendekatan Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2001:94) teori-teori dalam motivasi kerja yaitu :





1. Teori kebutuhan.
 

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, apabila kebutuhannya terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Beberapa hirarki kebutuhan manusia, yaitu :

  - a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual, dimana kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau sebagai kebutuhan yang paling dasar.
  - b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
  - c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
  - d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
  - e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi.
2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer.
 

Merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

  - a. *Existence needs*, yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, dan keamanan kondisi kerja.
  - b. *Relatedness needs*, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
  - c. *Growth needs*, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi yang merupakan hubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.
3. Teori Insting.
 

Teori motivasi timbul berdasarkan tindakan yang intelligent merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan, oleh karena itu tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.
4. Teori Drive.
 

Kata drive dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang, misalnya kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang.
5. Teori Lapangan.
 

Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit.

### 2.1.2.2. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Beberapa prinsip dalam motivasi kerja karyawan, sebagai berikut :

1. Prinsip partisipasi, merupakan kebutuhan yang berhubungan .

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi.

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan.

Pemimpin mengakui bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang.

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian.

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### 2.1.2.3. Teknik Motivasi Kerja Karyawan

Terdapat beberapa teknik motivasi kerja karyawan, sebagai berikut :



1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan.

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

Adapun beberapa hirarki kebutuhan karyawan, sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.



- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Teknik komunikasi persuasif.

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara kuat. Adapun teknik komunikasi persuasif dapat dirumuskan, AIDDAS (*attention* atau perhatian; *interest* atau minat; *desire* atau hasrat; *decision* atau keputusan; *action* atau aksi/tindakan; dan *satisfaction* atau kepuasan).

Oleh karena itu, pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya karyawan tersebut akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

### 2.1.3. Pengertian Kinerja Karyawan

*Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Dharma (1991:1) "Kinerja adalah sesuatu yang



dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”.

Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan “Kinerja, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik berupa barang/produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi dengan demikian maka kinerja itu merupakan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan.

### 2.1.3.1. Standar-standar Kinerja Karyawan

Secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas dan tanggung jawab kerja. Namun standar-standar kinerja harus menekankan hasil kerja dan bukan tugas. Jadi seperangkat standar kinerja itu menggambarkan hasil-hasil yang sebaiknya ada dan terjadi dalam penyelesaian pekerjaan yang memuaskan.

Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk bekerja. Karena itu, uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi.



Sedang fungsi standar kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Cikmat (1992 : 247) yaitu standar kinerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur dan dapat dicapai jabatan tersebut.

Standar kinerja yang dibuat dari uraian jabatan dapat dipakai untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis dan juga dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan.

Menurut Cikmat (1992:247), standar kinerja dianggap memuaskan bila :

- 1. Pernyataan menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan.
- 2. Memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan.
- 3. Dan mengarahkan perhatiannya kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Standar kinerja ini sangat diperlukan bagi bidang pekerjaan yang menunjuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab karyawan dan mempunyai tujuan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, dapat beroperasi dengan lebih efisien, dan dapat memperbesar jumlah hasil.

Selain itu standar kinerja dapat juga diperlukan untuk bidang pemecahan masalah yang merujuk kepada definisi-definisi masalah utama yang ditemui atau diperkirakan. Biasanya sasarannya ditujukan untuk menghilangkan masalah yang telah didefinisikan. Serta diperlukan pula dalam bidang-bidang inovasi, dimana dalam bidang ini merujuk kepada cara-cara baru untuk melaksanakan pekerjaan dan mungkin berkaitan dengan penilaian gagasan-gagasan baru dari para karyawan dan juga kepada pertumbuhan karyawan yang berkesinambungan dalam



bidang-bidang teknis dan dalam hubungan dengan bidang-bidang lain secara efektif.

### 2.1.3.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2001:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, sebagai berikut :

#### Faktor disiplin

Faktor disiplin sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi, di mana disiplin merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

#### Faktor pelatihan

Faktor pelatihan ditujukan kepada karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, memperluas perilaku manusia, dan meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.1.3.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan, pengamatan dilakukan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dalam segi secara sistematis.

Menurut Gibson et. al. (1996:71) mengemukakan penilaian kinerja merupakan penilaian sistematis terhadap kinerja atau kecakapan seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara rinci mengenai berbagai aspek dalam bekerja untuk mengetahui relevansinya dengan tujuan bisnis organisasi. Oleh karena itu, metode yang digunakan dalam penilaian kinerja harus memenuhi



persyaratan agar dapat mengungkapkan informasi tentang pekerja dan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

#### 2.1.3.4. Penentu Kinerja

Para manajer sering menganggap bahwa masalah kinerja berasal dari beberapa sifat karyawan. Padahal sebenarnya sering disebabkan oleh keadaan-keadaan yang berada di luar kendali karyawan. Menurut Scott A. et. al. (1992:328) "Kinerja, adalah eksternal".

Ketrampilan adalah bahan mentah yang dibawah oleh seseorang karyawan ke tempat kerja misalnya : pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi-kondisi eksternal adalah kondisi yang berada di luar kendali karyawan, misalnya buruknya ekonomi, sulitnya teritorial penjualan, mesin yang tidak diperbaiki serta kekurangan pasokan. Jika salah satu dari ketiga faktor tersebut tidak cukup atau tidak mendukung kinerja akan terganggu.

#### 2.1.3.5. Obyek Penilaian Kinerja

Belum ada kesepakatan mengenai jenis dan jumlah obyek yang dinilai. Hal ini dikarenakan adanya berbagai jenis jabatan dan tujuan penilaian yang berbeda.

Obyek penilaian harus selaras dengan tujuan penilaian agar tidak terjadi kekeliruan penilaian tentang kinerja karyawan yang diinginkan. Penilai dituntut untuk mampu merencanakan dan melaksanakan penilaian seobyektif mungkin.

Menurut Robbins (1996:650) mengemukakan ada 3 kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang sebagai berikut :



1. *Individual task outcomes, if ends count, rather than means, then management should evaluate an employees task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria suchs quantity produced, scrap generated and cost per unit of production.*
2. *Behavior, it is difficult to identify specific outcomes than can be directly attributable to an employee's action. This particularly true of personnel in staff position and individuals whose work assignment are intrinsicaly part of a group effort.*
3. *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organizations, is individual traits. They are weaker than either task outcomes or behavior because they are farthest removed from the actual performance of the job it self.*

Berdasarkan pendapat tersebut, maka kinerja seorang karyawan dapat diartikan dalam beberapa hal sebagai berikut :

#### 1. Hasil tugas individu

Menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan pada suatu perusahaan yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu, hasil kerja. Apabila karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik.

#### 2. Perilaku.

Perusahaan tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Di mana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka tujuan karyawan tidak dapat tercapai. Jadi seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai dengan yang diharapkan.



### 3. Ciri atau sifat yang dimiliki karyawan.

Umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti : sopan santun, ramah, penampilan yang rapi dan lain-lain. Tetapi dengan adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti adalah pelatihan, maka akan mempengaruhi perubahan kinerja pula.

Dalam penelitian ini untuk menentukan tingkat kinerja seseorang digunakan variabel-variabel di atas yaitu 3 kriteria untuk memenuhi kinerja karyawan sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Robbins (1996:650).

#### 2.1.4. Hubungan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci bagi semangat kerja karena motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran yang positif yang dimiliki seseorang.

Dengan demikian, motivasi juga dikaitkan dengan kepuasan kerja di mana kepuasan kerja akan dapat meningkat manakala karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif, atau memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini nantinya akan diimbangi dengan besarnya imbalan yang diterima dan imbalan tersebut sesuai dengan kebutuhannya. Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, pimpinan maupun unit pimpinan perlu menumbuhkan motivasi kerja dari para karyawannya, sehingga karyawan tidak merasa pekerjaannya merupakan suatu beban yang harus dilakukan.



Dengan demikian, peranan pimpinan dalam menerapkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sehingga nantinya motivasi kerja karyawan semakin tinggi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan. Apabila karyawan atau bawahan dipaksa untuk meningkatkan kinerja karyawan tanpa adanya dorongan atau motivasi niscaya hasil kerja tidak akan tercapai dikarenakan tidak adanya dorongan atau motivasi yang seimbang dengan jerih payah karyawan ini dalam meningkatkan hasil kerja atau kinerja karyawan.

## 2.2. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kajian teori, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.
2. Diduga motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya
3. Diduga variabel kebutuhan penghargaan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Bagian *Teller* pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.



### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual rancangan penelitian ini dikemukakan sebagai berikut :

