

BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja Karyawan

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset terpenting yang dimiliki perusahaan. Karyawan merupakan faktor utama yang menjadi penggerak jalannya sebuah perusahaan. Karyawan juga merupakan pelaksana kerja yang akan mewujudkan tujuan, menerapkan kebijakan serta rencana perusahaan. Sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bagi setiap perusahaan kinerja merupakan faktor yang paling penting untuk diperhatikan, baik tidaknya kinerja perusahaan sangat tergantung pada kinerja dari orang-orang yang terlibat didalamnya.

Dalam sebuah perusahaan, setiap karyawan atau pihak yang berada didalamnya telah memiliki tugas dan tanggung jawab atas setiap pekerjaan yang akan atau sedang dilaksanakan. Tugas dan tanggung jawab tersebut baik secara individu maupun secara kelompok harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Hasil dari tugas itulah yang nantinya akan menentukan kinerja seseorang.

Menurut Alan Mitrani dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan kompetensi menyatakan bahwa :

Kinerja adalah pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu atau secara lebih umum.²

Batasan dari pakar tersebut menekankan bahwa kinerja sebagai suatu proses untuk mencapai hasil tertentu. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja seseorang dalam bekerja dapat dievaluasi dari tindakan dan perilaku yang diperlihatkan. Hasil yang dicapai oleh seorang karyawan didalam perusahaan adalah suatu kinerja yang didalamnya menunjukkan kompetensi kerja karyawan tersebut.

Kemudian Tom Coens and Mary Jenkins menyatakan bahwa. *Performance is defined as “they way in which someone or something function* “. ³ (kinerja adalah bagaimana cara agar seseorang dapat menjalankan tugasnya atau sesuatu berfungsi dengan baik). Melengkapi pendapat , Richard L. Daft menyatakan bahwa, “ kinerja adalah kemampuan organisasi untuk meraih tujuan –tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efektif dan efisien. “⁴

Pendapat di atas dapat diartikan bahwa kinerja tidak hanya ditinjau sebagai kinerja karyawan tetapi juga sebagai kinerja perusahaan dimana untuk mencapai suatu tujuan harus memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.

² Alain Mitrani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi* (Jakarta: Pustaka Utama Grafit,2000),h.131

³ Tom Coens and Mary Jekins, *Abolishing performance Appraisals* (San fancisco: Berrett Koehler publishet inc,2002), h.12

⁴ Richard L. Daft, *Manajemen Jilid I*,alih bahasa emil salim (Jakarta: Erlangga,2003),h.309

Kinerja merupakan suatu acuan atau ukuran bagi seseorang dalam menjalankan tugas yang telah diberikan kepadanya. Jika seseorang telah menyelesaikan tugasnya, maka hasil pekerjaan tersebut akan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan perbandingan tersebut akan diketahui apakah kinerja seseorang telah sesuai atau tidak dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai bahwa, “ kinerja adalah hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur “. ⁵

Anwar Prabu Mangkunegara menambahkan bahwa “ Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya .”⁶ Jadi kinerja merupakan hasil yang secara konkrit dapat diukur baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

Veithzal Rivai mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut :

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.⁷

Dari pendapat tersebut terlihat bahwa kinerja karyawan dapat dilihat melalui hasil kerja yang dicapainya berdasarkan kemampuan kerja yang ditampilkan atau ditunjukkan karyawan tersebut .

⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Kepraktik* (Jakarta:Pt grafindo Persada,2005),h.309

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung:Remaja Rodakarya,2005),h.67

⁷ Veithzal Rivai, *Loc.cit*

Maju mundurnya perusahaan sangat tergantung dari faktor kualitas dan kuantitas manusia yang ada didalamnya. Manusia sebagai tenaga perencana, penggerak sekaligus pengendali merupakan sumber daya yang paling diutamakan. Dengan adanya kinerja yang baik dari orang-orang yang menjalankan roda perusahaan, maka segala kegiatan dalam perusahaan itu terlaksana sesuai dengan apa yang telah diharapkan.

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menyatakan bahwa :

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termaksud :

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran ditempat kerja
5. Sikap kooperatif.⁸

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara yang merumuskan bahwa :

Human Performance	= Ability x Motivation
Motivation	= Attitude x Situation
Ability	= Knowledge x Skill

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill).

Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) dilingkungan organisasinya. Mereka

⁸ Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*, alih bahasa jimmy sadeli (Jakarta: Salemba Empat, 2002), h.78

yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.⁹

Perusahaan tentunya mengharapkan kontribusi yang positif dan produktif dari para karyawannya. Kontribusi tersebut diantaranya adalah karyawan diharapkan dapat memenuhi kualitas dan kuantitas dari hasil yang ditargetkan perusahaan. Selain itu, dari segi waktu karyawan diharapkan mampu untuk menghasilkan output sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kehadiran dan sikap kerjasaman karyawan dapat memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan.

Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, biasanya perusahaan melakukan penilaian kinerja yang dipilih perusahaan biasanya disesuaikan dengan kebijakan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russell yang dikutip oleh Gomes bahwa, *performance* sebagai “... *the record of out comes produced on a specified job function of activity during a specified time periode.*”¹⁰ (kinerja sebagai catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu).

Teori di atas menjelaskan bahwa hasil kerja dari fungsi suatu pekerjaan dicatat selama periode waktu tertentu sebagai evaluasi atau penilaian terhadap kinerja karyawan.

⁹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT.Refika Aditama,2005),h.13

¹⁰ Faustion cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta:Andi Offset,2002),h.135

Dengan penilaian kinerja adalah suatu penilaian formal dan terstruktur untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan bekerja, penilaian kinerja meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil. Dalam penilaian kinerja dibutuhkan suatu kriteria kinerja supaya lebih memudahkan dalam melaksanakan proses penilaian kinerja karyawan. Penentuan kriteria kerja dalam suatu perusahaan dibuat dan disepakati oleh semua pihak yang terlibat didalam perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson ada tiga jenis kriteria kerja, yaitu :

1.Kriteria berdasarkan sifat

Kriteria ini memusatkan diri pada karekteristik pribadi seseorang karyawan. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2.Kriteria berdasarkan perilaku

Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan dengan perilaku yang teridentifikasi secara jelas, seorang karyawan lebih dimungkinkan memperlihatkan perbuatan yang membawanya kepuncak kinerja.

3.Kriteria berdasarkan hasil

Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.¹¹

Sedangkan sasaran dalam penilaian atau evaluasai kinerja karyawan yang dikemukakan Agus Sunyoto sebagai berikut :

- a.Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b.Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengmbangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan tepat.

¹¹ Randall S.Schuler dan Susan E.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi abad ke-21 jilid 2, edisi ke enam*, (Jakarta: Erlangga,2001),h.11

- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan hasil diskusi antar karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan.¹²

Kegunaan penilaian penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk perstasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk menukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi proglam latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, stuktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- h. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- i. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengmbangkan uraian tugas (*Job description*).¹³

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

¹² *ibid*,12

¹³ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h.11

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.¹⁴

Menurut Husein Umar “ komponen dari kinerja terdiri atas kualitas pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap kerjasaman, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, serta pemanfaatan waktu.”¹⁵

Dari teori di atas dijelaskan bahwa untuk menilai kinerja karyawan bukan hanya ditentukan oleh kuantitas serta kualitas dari suatu output yang dihasilkan saja, tetapi juga ditentukan dari pemanfaatan waktu untuk menghasilkan output tersebut, apakah karyawan mampu menghasilkan sesuai dengan waktu yang ditentukan, lebih cepat ataukah membutuhkan waktu yang lebih lama dari yang diharapkan. Kinerja pun ditentukan dari kehadiran karyawan ditempat kerja, kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, serta adanya sikap dan kemauan untuk diajak bekerjasama dengan orang lain.

Melengkapi pendapat di atas, Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, menyatakan elemen-elemen kinerja terdiri atas :

1. Jumlah kerja

¹⁴ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *ibid* ,h.10

¹⁵ Husein Umar, *Evaluasi kinerja Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h.101-102

- 2.Kualitas kerja
- 3.Kecocokan dengan rekan kerja
- 4.Kehadiran
- 5.Masa Bakti
- 6.Fleksibilitas.¹⁶

Secara lebih lanjut Stephen R.Robbins mengemukakan beberapa unsur yang dapat diukur dalam perihal kinerja yaitu :

- 1.Kuantitas kerja
- 2.Kualitas kerja
- 3.Kedalaman pengetahuan
- 4.Kehadiran
- 5.Kooperatif
- 6.Inisiatif.¹⁷

Faktor-faktor tersebut semakin memperjelas bahwa pengertian kinerja bukan hanya terletak pada hasil kerja, namun juga memperlihatkan perilaku dalam menghadapi dan melaksanakan pekerjaan serta pengetahuan terhadap lingkungan pekerjaan.

Setelah penilaian kinerja selesai dilaksanakan maka hasilnya adalah suatu informasi kinerja karyawan. Menurut Lester R Bittel dan Jhon W.Newstrom ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan yaitu:

- 1.Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja yang dibawah standar.
- 2.Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja mereka.
- 3.Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karier seorang karyawan.¹⁸

¹⁶ Robert L.Mathis dan Jhon H.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1*, alih bahasa jimmy sadeli (Jakarta:Salemba empat,2002),h.308

¹⁷ Stephen P.Robbins, *Perilaku Organisasi* , Jilid ii, alih bahasa Hadyam Pujaatmaka (Jakarta:PT. Prenhallindo,2004),h.259

Jadi penilaian kinerja karyawan digunakan untuk berbagai kebutuhan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kepentingan karyawan. Secara garis besar, manfaat dari penilaian diri karyawan, mendorong manajer untuk memperlihatkan perilaku karyawannya, serta membantu perusahaan dalam meningkatkan sistem perencanaan sumber daya manusia.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan kinerja mencerminkan kualitas, kuantitas kerja, kehadiran, pengetahuan tentang pekerjaan, inisiatif dan sikap kerjasama.

2. Semangat Kerja

Seorang karyawan yang merasa senang, bergairah, optimis terhadap pekerjaannya dan selalu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka dapat dikatakan karyawan mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja. Namun bila yang terjadi sebaliknya maka karyawan itu dikatakan memiliki semangat yang rendah dalam melakukan pekerjaannya.

Keith Davis menyatakan semangat kerja adalah “sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan

¹⁸ Lester R.Bittel and Jhom W.Newstom. *Pedoman bagi Penyelia I*, alih bahasa Bambang Binaman Pressindo dan LPPM,2000),h.216

orang lain secara maksimal sesuai dengan keputusan yang paling baik bagi perusahaan.”¹⁹

Hal yang serupa yang diungkapkan oleh A. Taufik bahwa “sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain secara maksimal dengan kepentingan yang paling baik bagi organisasi.”²⁰

Selain itu, AA.Gondokusumo yang mengutip dari Fred N. Karlinger dan Elazar Z. Pedhasur mengemukakan bahwa “semangat kerja adalah refleksi dari sikap individu maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama.”²¹

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan semangat kerja adalah sikap seseorang, baik sebagai individu maupun kelompok untuk bekerja sama secara maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Semangat dan moral/ kegairahan kerja merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi secara langsung terhadap produktivitas kerja. Semangat dan kegairahan kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap perusahaan.

Sebaliknya semangat dan moral/kegairahan kerja yang rendah akan merugikan perusahaan, kelangsungan pembinaan tenaga kerja sangat diperlukan guna meningkatkan kualitas, keterampilan, semangat, dan moral/kegairahan kerja para tenaga kerja.²²

¹⁹ Keith Davis, *Prilaku dalam Organisasi* (Jakarta:Erlangga,2002) h.190

²⁰ A. Taufik, *Korelasi dan Analisis Regresi Gand*,(Yogyakarta: Kanisius,2000) h. 151

²¹ Fred N. Karlinger dan Elazar Z. Pedhasur,*Persamaan Regresi* (Jakarta: Haji Mas Agung, 2000)h. 155

²² B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* (Jakarta:Bumi Aksara,2002).h.32

“ Semangat adalah suatu yang membuat orang-orang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan bekerja dan hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian darinya.”²³

Dengan adanya kepuasan bekerja maka karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat.

Ada juga yang mengatakan, bahwa “Semangat kerja adalah perasaan senang dalam melakukan sesuatu”²⁴. Bila melakukan suatu pekerjaan dengan perasaan yang marah, kecewa, frustrasi dan tidak puas, maka hasil pekerjaannya menjadi tidak sempurna.

Definisi lain dari “Semangat kerja adalah suatu kondisi kejiwaan atau batin individu dalam reaksi mental emosional dalam hal disiplin, daya juang, keteguhan bukan saja dalam keadaan normal melainkan juga dalam keadaan abnormal dalam penyelesaian tugas dalam mencapai tujuan. “²⁵

Upaya untuk menciptakan semangat kerja adalah pekerjaan yang sulit, karena semangat berhubungan dengan kondisi jiwa seseorang dimana bila seseorang bersemangat dalam melakukan pekerjaan maka akan menunjang pencapaian kerja.

Semangat adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat selesai dan lebih baik bila hasil suatu pekerjaan berlangsung dengan baik dan cepat mereka dapat dikatakan, bahwa karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi.²⁶

²³ M.Ngalim Purwanto, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Muara,2001),h.60

²⁴ Alex Nitisemito, *Manajemen Personalian* (Jakarta: Ghalia Indonesia,2001),h.118

²⁵ Made Wahyu Sutedja, *Bagaimana Membangun Staff Mengajar* (Semarang:Setya Wacana,2000),h.3

²⁶ Alex Nitisemito, *op. cit*,h.160

Tetapi apabila terjadi penurunan semangat kerja, maka dibutuhkan waktu yang panjang untuk memulihkan kondisi tersebut. Oleh karena itu, semangat kerja karyawan harus dipertahankan dalam kondisi yang prima.

Ada ungkapan bahwa “ semangat kerja adalah perasaan senang dalam melakukan sesuatu sehingga hasilnya lebih baik “. ²⁷ Sehubungan dengan meningkatkan semangat kerja karyawan semaksimal mungkin dalam batasan-batasab kemampuan perusahaan.

Definisi lain dari “semangat kerja adalah perasaan senang dan bahagia dalam bekerja sehingga melupakan kegiatan lainnya demi menyelesaikan tugas pekerjaannya”. ²⁸ Banyak tugas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan tidak membuat karyawan merasa tertekan tetapi bahagia karena dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Hal ini dapat terjadi bila seseorang karyawan mencintai pekerjaan yang dilakukan, sehingga setiap tugas pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik.

Selanjutnya Made Sutedja juga mengemukakan bahwa suatu semangat kerja karyawan terdapat unsur-unsur sebagai berikut :

- a.Kondisi semangat kejiwaan
- b.Bahwa hal tersebut berada dalam individu atau kelompok
- c.Senantiasa nampak dalam suatu pola reaksi mental emosional
- d.Dengan sifat ketangguhan, disiplin, keteguhan, keberanian, dan daya juang.
- e.Terdapat dalam suasana normal dan tidak normal
- f.Adanya tujuan yang hendak dicapai
- g.Adanya tugas yang menjadi tanggung jawab. ²⁹

²⁷ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga kerja Ancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Untuk Tenaga Kerja* (Bandung: Sinar baru,2000),h.72

²⁸ Dwinanto, *Pengembangan dan Pelatihan Karyawan* (Yogyakarta:Kanisius,2001),h.72

²⁹ Made Wahyu Sutedja, *Loc.cit.*, h.3

Oleh karena itu maka sudah selayaknya apabila setiap perusahaan selalu berusaha agar para karyawan mempunyai dorongan kerja yang tinggi akan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja yang meningkat.

Dari uraian di atas jelas bahwa jika karyawan yang mempunyai semangat kerja dan kegairahan kerja yang tinggi, maka perusahaan akan banyak mendapatkan keuntungan. Dengan kata lain, jika karyawan perusahaan memiliki semangat kerja dan kegairahan kerja yang rendah berarti perusahaan akan mengalami banyak kerugian.

Adapun indikator turunnya semangat kerja antara lain:

- a. Turun / rendahnya produktivitas kerja.
- b. Tingkat absen yang naik/tinggi
- c. Labour turnover (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan yang naik/tinggi
- e. Kegelisahan dimana-mana
- f. Tuntutan yang sering kali terjadi
- g. Pemogokan.³⁰

Untuk itu sangat diperlukan cara atau strategi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan diantaranya yaitu:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju
- g. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
- h. Usaha karyawan mempunyai loyalitas.³¹

³⁰ Alex Nitisemito, *op. cit*,h.97

³¹ Alex Nitisemito, *op. cit*,h.101

Jika seorang karyawan telah memiliki semangat kerja yang tinggi maka akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. “Ada kontribusi yang sangat signifikan semangat kerja terhadap kinerja, mendukung pendapat Herzberg (dalam Gorton), Siagian, Nawawi, Willes dan Lovell, Kowles, Flipppo dan Yukl bahwa semangat kerja mempengaruhi kinerja. Variabel semangat kerja ini memberikan kontribusi yang paling besar”.³²

Berdasarkan deskripsi teoretis di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan semangat kerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias sehingga dapat menghasilkan kerja yang lebih banyak, lebih baik dan lebih cepat yang menyangkut sikap kerja, sikap kerjasaman, serta tanggung jawab dalam penyelesaian tugas secara maksimal sesuai dengan keputusan yang paling baik bagi perusahaan.

B. Kerangka Berfikir

Keberhasilan suatu perusahaan baik perusahaan besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya manusia yang tersedia serta teknologi yang maju akan tetapi lebih ditentukan oleh sumber daya manusia yang berperan dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan gerak laju kegiatan perusahaan.

Oleh karena itu sudah sewajarnya apabila para manajer puncak memberikan perhatian yang lebih terhadap perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Para manajer khususnya harus mampu dalam

³² Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Universita Negeri Malang, Februari 2004, h. 1,14

mendorong dan memberikan semangat kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

Cara meningkatkan semangat kerja karyawan yang baik adalah dengan memenuhi kebutuhan yang ingin dicapainya pada saat tertentu, kebutuhan tersebut tidak hanya terbatas pada kebutuhan materi, tetapi juga kebutuhan akan prestasi dan tantangan serta kesempatan untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. Jika karyawan semangat dalam bekerja, maka karyawan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai kebutuhan yang diinginkannya sehingga upaya tersebut akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan karena meningkatnya kinerja karyawan.

Sikap karyawan di dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus dapat mengevaluasi sikap karyawan yang menyebabkan menurunnya semangat bekerja. Semangat kerja merupakan sikap kejiwaan seseorang dalam menghasilkan kerja yang lebih banyak yang didorong oleh rasa antusias dalam bekerja.

Perilaku dan sikap karyawan yang giat dalam bekerja perlu didukung oleh iklim perusahaan yang baik pula. Oleh karena itu, setiap perusahaan haruslah meningkatkan kinerja karyawannya dengan melakukan suatu tindakan yang dapat meningkatkan semangat kerja.

Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga tujuan perusahaan akan tercapai sesuai dengan rencana.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

“Terdapat hubungan positif antara semangat kerja dengan kinerja karyawan”.

Semakin tinggi semangat kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.