

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia (Rivai, 2009:247).

Menurut Dessler (2011:4) “manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian”.

Wilson (2012:6) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi

operasionalisasinya. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan bermotivasi sering menjadi pembeda antara keberhasilan dan kegagalan di lingkungan bisnis yang bersaing saat ini. Manajer yang berpikir maju akan memahami bahwa karyawan yang bermotivasi dan memiliki komitmen, bersama dengan strategi yang efektif dan operasi yang efisien, dan akan menghasilkan kombinasi yang sulit ditandingi. Organisasi mengupayakan keunggulan bersaing dengan menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dan dengan mengembangkan kecakapan mereka. Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan ke usaha menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia berlangsung dalam konteks lingkungan yang rumit dan selalu berubah serta semakin dimengerti arti pentingnya secara strategis (Griffin, 2003:245).

Menurut Kurniawan dan Sule (2009:194), “Manajemen sumber daya manusia adalah proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the man on the right place*) seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu”.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.

Adapun fungsi manajemen menurut Flippo (1976:4) yaitu terbagi kedalam dua kategori fungsi, manajerial dan operasional.

1. Fungsi-fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti penentuan program personalia (pegawai) yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah di susun untuk perusahaan itu.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mendorong orang-orang untuk bekerja secara efektif dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan atau organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang

sebelumnya telah di rumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga kerja (*Procurement Of People*)

Fungsi operasional yang pertama dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah berupa usaha untuk memilih jenis dan jumlah yang tepat dari personalia (pegawai) yang di perlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Dalam upaya memenuhi kebutuhan pengadaan pegawai dilakukan melalui perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi.

b. Pengembangan Tenaga Kerja (*Development Of People*)

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui kegiatan pelatihan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini amat sangat penting dan akan terus tumbuh karena dengan adanya perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang semakin rumit.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini di definisikan sebagai bentuk balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia (pegawai) berdasarkan kontribusimereka terhadap tujuan organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu *rekonsiliasi* (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (*individu*), Masyarakat dan Organisasi.

e. Pemeliharaan Tenaga Kerja (*Maintenance Of People*)

Pemeliharaan adalah usaha untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas pegawai agar mau bekerja dalam mencapai tujuan organisasi hingga berakhir masa kerjanya.

Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk terciptanya suatu kondisi yang memenuhi semboyan *The right man on the job at the right time* yang lebih dikenal dengan tiga tepat, tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu. Kondisi semacam ini hanya mungkin terjadi bila setiap manusia di dalam organisasi mencapai tingkat prestasi kerja yang tinggi. Dengan kata lain, sumber daya manusia yang dimiliki maupun mengembangkan produktivitas kerja sampai pada tingkat maksimal.

Sasaran pokok ini dicapai melalui sasaran untuk membentuk terciptanya kemampuan kerja (*ability to work*) dan kemauan kerja (*willingness to work*) dari tenaga kerja yang dimiliki suatu organisasi. Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam ruang lingkup pengadaan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja. Sedangkan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam ruang lingkup kompensasi integrasi dan pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja.

2.1.2 Pengertian Motivasi

Menurut Berelson dan Steiner (1964) dalam Koontz (1993:115) mendefinisikan istilah motif sebagai “suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan (karenanya “motivasi”), dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan”. Dengan kata lain, “motivasi” adalah istilah umum yang mencakup keseluruhan golongan dorongan, keinginan, kebutuhan, dan daya yang sejenis. Dan menyatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan berarti mereka melakukan hal-hal yang diharapkan dapat memuaskan dorongan dan keinginan tersebut sehingga menimbulkan dorongan bagi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diinginkan.

Mathis (2006:114) mengatakan bahwa:

“Motivasi adalah “keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan: untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata-kata *kebutuhan*, *keinginan*, *hasrat*, dan *dorongan*, semuanya serupa dengan *motif*, yang merupakan asal kata dari kata *motivasi*. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi”.

Menurut Robbins (2008:222) mengungkapkan bahwa:

“Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi seperti itu tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan ke, dan konsisten dengan, tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang harus kita lakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan, dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan

melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Menurut Rivai (2009:837) “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan”.

Menurut Wilson (2012:312) “Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur.

2.1.2.1 Tujuan Motivasi

Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan perusahaan atau organisasi. Adapun beberapa tujuan yang diperoleh dari pemberian Motivasi menurut Hasibuan (2007:146) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuassan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
4. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan

5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku

Dalam menyelaraskan hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu perusahaan atau organisasi perlu dipertimbangkan rasa ketentraman dan ketenangan yang mendasar. Dengan adanya rasa tenang dan tentram ini, maka setiap pegawai akan dapat mewujudkan hubungan kerja sama yang harmonis yang selanjutnya akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

2.1.2.2 Jenis Motivasi

Dalam hal pemberian motivasi ini pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para pegawai pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para pegawai diberikan motivasi, baik itu motivasi positif maupun negatif. Secara garis besarnya, menurut Hasibuan (2007:150) motivasi terdiri dari:

1. Motivasi positif (*incentive positif*), maksudnya atasan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik-baik

saja misalnya seperti gaji, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan.

2. Motivasi negatif (*incentive negatif*), maksudnya atasan memotivasi bawahan dengan standar mereka apabila tidak memenuhi atau mencapai standar maka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, dan lain-lain.

Dalam praktiknya, kedua jenis motivasi di atas yang kemudian dilakukan perubahan menjadi modifikasi perilaku sering digunakan oleh suatu organisasi, penggunaannya haruslah tetap dan seimbang sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.2.3 Metode Motivasi kerja

Menurut Hasibuan (2005:149) terdapat 2 (dua) metode motivasi yang dapat digunakan oleh atasan yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

2.1.2.4 Model Motivasi Kerja

Model motivasi kerja merupakan pandangan manajer tentang motivasi yang dicoba dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen. Rivai (2009:852) menyebutkan bahwa model tersebut yaitu terdiri dari model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

1. Model Tradisional

Untuk memberikan dorongan kepada pegawai agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif; semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusiawi

Manajer memotivasi para pegawai dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Para pegawai diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model Sumber Daya Manusia

Tugas manajer dalam model ini, mengembangkan rasa tanggung jawab bersama yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas, karena pegawai sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka sendiri.

2.1.2.5 Proses Motivasi

Menurut Koontz (1993:115) motivasi sebagai suatu rantai reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) (yaitu keinginan yang belum terpenuhi), yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan, dan akhirnya memuaskan keinginan. Seperti yang terlihat pada gambar 2.1.

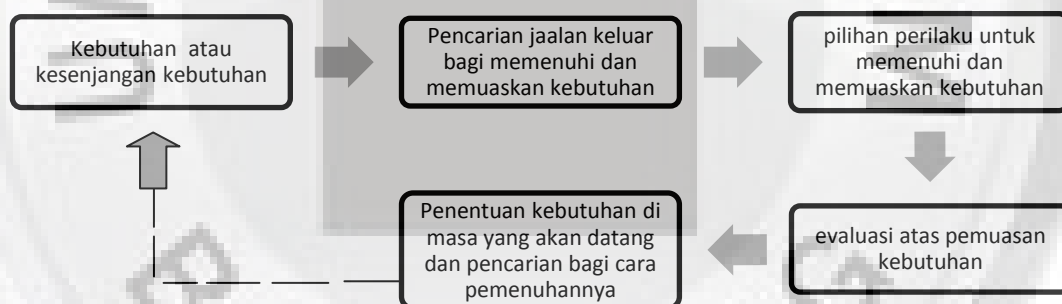


Gambar 2.1 Rantai kebutuhan-keinginan-kepuasan

Sumber : Koontz (1993:115)

Proses motivasi dimulai dengan adanya kebutuhan dan kesenjangan atas kebutuhan tertentu, katakanlah pendapatan yang minim. Maka kemudian seseorang akan melakukan tindakan pencarian jalan keluar untuk memperoleh pendapatan yang lebih baik, langkah berikutnya adalah mungkin akan

melakukan pencarian kerja alternatif atau bekerja lebih keras sebagai bentuk perilaku guna memenuhi kebutuhan akan pendapatan yang memadai. Setelah itu, dirinya akan mengevaluasi apakah yang didapatkan olehnya sebagai akibat kerja keras atau pekerjaan barunya telah memenuhi keinginan dirinya untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi atau tidak. Sekiranya ya, maka dirinya akan menentukan kebutuhan bagi masa yang akan datang dan sekiranya dari hasil kerja kerasnya tidak memenuhinya untuk memperoleh pendapatan yang lebih baik, maka dirinya mungkin akan melakukan pencarian kembali alternatif guna memenuhi tuntutan kebutuhannya tersebut. Hal ini seperti yang terlihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 Proses Motivasi Sebagai Pendorong Perilaku Individu
 Sumber: Kurniawan (2009:236)

2.1.2.6 Teori Motivasi “Dua Faktor Frederick Herzberg”

Mathis (2006:115) menyebutkan “Teori motivasi/higiene Frederick Herzberg mengasumsikan bahwa sekelompok faktor, *faktor motivator*, menyebabkan tingkat kepuasan dan motivasi tinggi. Akan tetapi, *faktor-faktor higiene*, dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja”.

Tabel 2.1
Teori Motivasi/Higiene Frederick

Motivator	Faktor-faktor Higiene
<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan antar personal
<ul style="list-style-type: none"> • Pengakuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrasi/kebijakan perusahaan
<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan itu sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan
<ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji
<ul style="list-style-type: none"> • Kemajuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi kerja

Sumber : Mathis (2009:115)

Wilson (2012:318) mengungkapkan bahwa “Teori dua faktor membagi dua faktor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi yaitu faktor kepuasan dan ketidakpuasan.”

Faktor kepuasan atau *motivator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja.

Robbins (2008:227) menyatakan bahwa “Teori dua faktor merupakan teori yang menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja.”

Manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan

ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu motivasi. Mereka akan membuat angkatan kerja merasa nyaman, bukan memotivasi. Sebagai hasilnya, kondisi-kondisi yang melingkungi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan digolongkan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higiene (*hygiene factors*). Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang-orang tidak akan merasa tidak puas; namun bukan berarti mereka merasa puas. Jika kita ingin memotivasi individu dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyatakan penekanan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang berasal darinya—seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.

2.1.3 Pengertian Kinerja

Kinerja mengacu pada tingkat pencapaian tugas – tugas yang membentuk pekerjaan karyawan. Hal ini mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan. Sering bingung dengan usaha, yang mengacu pada energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Prestasi kerja adalah efek bersih dari usaha karyawan sebagaimana telah diubah dengan persepsi kemampuan dan tugas (Byars, 2000:274).

Rivai (2009:604) mengungkapkan bahwa:

“Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk

sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya”.

Menurut Smith (1982:393) “Kinerja merupakan *“output driven from processed, human or otherwise.”* Dari definisi tersebut terlihat bahwa kinerja merupakan sebuah hasil dari sebuah proses, manusia ataupun lainnya. Kinerja karyawan merupakan karakteristik terpenting yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi”.

Menurut Wilson (2012:231) “Kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan”.

Moehariono (2009 : 60) “Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Kinerja individu-individu dapat dilihat dari hasil kerja secara nyata sebagai indikator keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pengertian kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Kinerja pegawai dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu

organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.4 Penilaian Kinerja

Byars (2000:275) menyatakan bahwa:

”Penilaian kinerja adalah proses menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan bagaimana dia atau dia melakukan pada pekerjaannya, idealnya, membangun rencana perbaikan. Ketika dilakukan dengan baik, penilaian kinerja tidak hanya membiarkan karyawan tahu seberapa baik mereka melakukan tetapi juga mempengaruhi tingkat masa depan mereka dari usaha dan arah tugas. Upaya harus diklarifikasi melalui pembentukan rencana untuk perbaikan”.

Griffin (2003:254) mengungkapkan bahwa:

“Bagian terpenting dalam manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*): evaluasi yang dilakukan secara spesifik dan formal untuk menentukan tingkat keefektifan pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan. Proses penilaian itu penting karena proses itu menjadi pembanding dalam menilai secara lebih baik proses-proses rekrutmen dan seleksi: Penilaian kinerja membantu para manajer menilai apakah mereka telah merekrut dan memilih karyawan terbaik. Penilaian itu juga menyumbang pada pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi yang efektif”.

Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Wilson, 2012:231).

Menurut Mathis (2009:382) “penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga

disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian kinerja. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual”.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan.

2.1.5 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004 : 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksana kerja memungkinkan karyawan manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya, promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi kerja dapat mengarah keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur yang harus diteliti.

6. Penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasi.

Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi di analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja maka departemen personalia dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil penilaian terhadap pekerjaan yang diukur dari aspek-aspek perilaku seseorang dalam bekerja meliputi kesetiaan, prestasi kerja tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi pencapaian Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:113), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu :

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut

Kemampuan individual pegawai ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat kemampuan individual adalah bahan mentah yang dimiliki seorang pegawai seperti pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai akan memiliki kinerja yang baik adalah jika pegawai tersebut memiliki kemampuan individual yang cukup.

2) Tingkat usaha yang dicurahkan

Usaha dari pegawai bagi organisasi adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, walaupun karyawan memiliki kemampuan individual untuk mengerjakan pekerjaan, tetapi tidak akan bekerja tanpa tingkat pencurahan usaha yang rendah.

3) Dukungan organisasi

Dalam dukungan organisasional artinya fasilitas apa yang organisasi sediakan bagi pegawai dapat berupa pelatihan, pengembangan, peralatan teknologi, dan manajemen.

Menurut (Tika,2006:121)Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain efektifitas dan efisiensi, otoritas, disiplin, dan inisiatif.

1) Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak

efisien. Sebaliknya bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Arti otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia kerja.

4) Inisiatif

Berkaitan dengan daya dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah gaya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

2.1.7 Ukuran Kinerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja dimana bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian SKP meliputi aspek-aspek seperti kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sementara. Perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integrasi, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. Objektif;
- b. Terukur;
- c. Akuntabel;
- d. Partisipatif;
- e. Transparan.

Dalam penerapan SKP, setiap PNS wajib menyusun SKP sebagai rancangan pelaksanaan Kegiatan Tugas Jabatan sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya sesuai dengan struktur dan tata kerja organisasi. SKP disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan Tugas Jabatan dengan mengacu pada Renstra dan Renja. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai dan ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja.

Penilaian kinerja PNS menggunakan SKP adalah salah satu solusi untuk mengukur kinerja PNS secara objektif. Penilaian ini mulai berlaku sejak tanggal 1 Januari 2014. (bkn.go.id)

Menurut Mathis (2009:378) kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa elemen, yaitu kualitas dari hasil, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

Indikator-indikator kinerja pegawai tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas dari hasil

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Pengetahuan atas pekerjaan, Kejelasan atas tanggung jawab, Pekerjaan yang menjadi tugas pegawai.

2. Kuantitas pekerjaan

Jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

3. Ketepatan waktu dari hasil

Semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab. Waktu harus dimanfaatkan sebaik mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian.

4. Kehadiran

Tingkat kehadiran merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur sebuah organisasi dalam mengetahui tingkat partisipasi pegawai terhadap organisasi. Sehingga mempengaruhi pada kemampuan pegawai dalam memenuhi atau membuat rencana kerja meliputi jadwal dan urutan pekerjaan.

5. Kemampuan Bekerja sama

kemampuan bekerja sama dengan orang lain Sikap yang menunjukkan kerjasama, tidak melakukan penentangan terhadap suatu sikap individu

maupun golongan tertentu. Kemampuan bekerja sama dapat menciptakan kekompakan sehingga dapat meningkatkan rasa kerja sama antar karyawan.

Secara khusus peneliti merumuskan ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini, hal tersebut dilakukan untuk dapat mencakup penilaian kerja dari pegawai secara singkat dan menyeluruh. Penulis merumuskan dimensi yang dikemukakan oleh Mathis (2009:378) yaitu kualitas dari hasil, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Dan memasukan indikator-indikator kinerja pegawai berdasarkan standar kerja pegawai.

Menurut Wilson (2012:253) Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk

dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bisa dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.8 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Wilson (2012:319) menyatakan bahwa:

“Faktor kepuasan atau *motivator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, peningkatan kinerja, dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Jadi faktor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*)”.

Menurut Mathis (2006:115) “Bahwa hanya faktor motivator yang membuat para pegawai mencurahkan lebih banyak usaha dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi”.

Implikasi penelitian Herzberg terhadap manajemen dan praktik SDM adalah orang mungkin tidak akan termotivasi untuk bekerja lebih keras walaupun manajer mempertimbangkan dan menyampaikan faktor-faktor higiene dengan hati-hati untuk menghindari ketidakpuasan karyawan. Herzberg menyarankan bahwa hanya faktor motivator yang membuat para karyawan mencurahkan lebih banyak usaha dan dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan. Dimana faktor motivator itu diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Prestasi

Pegawai yang mempunyai prestasi menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Mereka menyukai pekerjaan yang cukup sulit, menantang, dan realistis. Mereka percaya kepada kemampuannya sendiri

dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai suatu yang diharapkan. Mereka tidak terlalu mengharapkan bantuan orang lain dalam mengerjakan pekerjaannya, melainkan yakin atas kemampuannya sendiri. Kalaupun membutuhkan bantuan orang lain, namun memperoleh bantuan dari orang yang mempunyai hubungan dengan pekerjaannya. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan, dengan begitu terlihat dengan jelas bahwa kinerja pegawai meningkat.

2. Pengakuan

Pegawai yang menginginkan pengakuan dari atasannya tentu saja tidak selalu mengejar dalam bentuk insentif. Pegawai bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Kemudian pegawai berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu pegawai yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka, maka pegawai akan memperlihatkan kinerja yang baik.

3. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai mempunyai kebutuhan akan kondisi pekerjaan dan juga besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh pegawai dari pekerjaannya. Pegawai

yang tidak memiliki rasa putus asa atau pesimis dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya akan menunjukkan semangat juang yang tinggi dan akan merasa puas dengan apa yang telah dihasilkannya, sehingga ini semua menunjukkan bahwa kinerja pegawai meningkat.

4. Tanggung jawab

Pegawai memiliki tanggung jawab berupa kesempatan untuk menjadi “atasan” bagi dirinya sendiri, sehingga tidak lagi memiliki kewajiban melapor pada atasan setiap kali membuat putusan. Pegawai diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan atasan, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi. Melalui hal ini pegawai akan memiliki kepuasan tersendiri terhadap pekerjaannya, sehingga kinerja pegawai pun meningkat.

5. Kemajuan

Pegawai mempunyai keinginan yang ingin dicapai untuk kedepannya, salah satu nya dapat maju dalam pekerjaannya. Pegawai akan melakukan sesuatu lebih baik dengan cara berbeda dari biasanya, akan menyelesaikan tugas dengan lebih baik, menyelesaikan tugas dengan cara berbeda dari biasanya, menghindari hal-hal rutin, aktif mencari informasi untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan, serta cenderung menyukai hal-hal yang sifatnya menantang. Pegawai akan merasakan kepuasan atas kemajuan yang dirasakan, maka kinerja pegawai pun meningkat.

Dengan demikian, bila terdapat pegawai terdorong (motivasi) maka mereka akan berusaha dengan segala daya dan upaya, tetapi kemungkinan tingkat upaya yang tinggi ini tidak serta merta menghantarkan ke hasil kinerja yang menguntungkan jika tidak diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi, serta kekurangannya kemampuan diantara masing-masing pegawai dengan demikian, kinerja pegawai dapat di tingkatkan melalui motivasi, karena kinerja menyangkut tentang kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

